

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y**  
**HUMANAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017”

**Tesis Presentada por las bachilleres:**

Fiorella Alejandra Rosales Vega  
Karla Bridget Fernández Montánchez

Para optar el título profesional de  
Licenciadas en Administración de Negocios.

**Asesor:**

Mag. Paola Castillo Apumayta

**AREQUIPA – PERÚ**  
**2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por habernos permitido llegar hasta este momento y no habernos desamparado en el camino hasta lograr nuestro objetivo.

A nuestros padres, por habernos apoyado, motivado y comprendido en todo este proceso, pero sobre todo, por amarnos incondicionalmente.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirnos y darnos la fuerza para seguir adelante a lo largo de nuestra carrera.

A nuestros padres, quienes nos brindaron su apoyo, comprensión y amor incondicional.

A la Universidad Católica San Pablo, por la formación académica e integral que nos brindó desde el inicio de nuestra carrera hasta el día de hoy, la cual nos ha permitido desarrollar nuestras capacidades tanto personales como profesionales brindando así la posibilidad de aportar a esta sociedad.

A nuestra asesora, quien con su experiencia y conocimientos nos brindó su apoyo incondicional durante el desarrollo de nuestra investigación hasta su culminación.

A nuestros profesores que nos otorgaron parte de su tiempo y conocimientos para resolver las dudas que surgieron a lo largo de nuestra investigación.

A Sedapar S.A. por abrirnos las puertas, facilitarnos el ingreso a sus instalaciones y brindarnos la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

Y finalmente, pero no menos importante, a nuestros amigos, que con cada uno de sus aportes y ayudas nos demostraron lo grande y real que es una verdadera amistad.

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito el poder comprobar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. – Arequipa 2017, así como los indicadores que influyen en la misma.

La población empleada para la presente investigación es de 73 operarios de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. – Arequipa 2017, los cuales pertenecen a los departamentos de distribución, mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias y recolección.

La investigación es de tipo descriptiva relacional con un enfoque mixto, los instrumentos utilizados fueron la encuesta, la entrevista y revisión documentaria. La aplicación de la encuesta para recabar información relevante sobre el clima organizacional fue aplicada a los 73 operarios de la gerencia de operaciones; por medio de la entrevista se pudo contrastar el punto de vista de los jefes frente al de los operarios, de igual forma fue un complemento a los resultados obtenidos; la revisión documentaria fue clave para obtener información sobre el desempeño laboral ya que actualmente no se realiza ninguna evaluación de desempeño en la empresa.

Gracias a la información recabada de fuentes secundarias (libros, tesis, estudios de investigación, etc.) se comparó los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados en la investigación, se analizó la situación actual de la empresa para así poder concluir y recomendar de forma útil para beneficio tanto para la empresa como para el público usuario que somos todos nosotros.

**PALABRAS CLAVES:** Clima organizacional, desempeño laboral, condiciones físicas, liderazgo, motivación, compromiso, incidencias, puntualidad, absentismo, tiempo de llegada, tiempo de atención.

## **ABSTRACT**

The purpose of the present investigation is to verify the influence of the organizational climate on the work performance of the employees of the operations management of Sedapar S.A. - Arequipa 2017, as well as the indicators that influence it.

The population employed for the present investigation is of 73 operatives of the operations management of Sedapar S.A. - Arequipa 2017, which belong to the departments of Distribution, maintenance of meters and home connections and Collection

The research is descriptive relational type with a mixed approach, the instruments used were the survey, the interview and documentary review. The application of the survey to gather relevant information on the organizational climate was applied to the 73 operators of the operations management; by means of the interview it was possible to contrast the point of view of the bosses with the one of the operators, just as it was a complement to the obtained results; the documentary review was key to obtaining information about the work performance since no performance evaluation is currently performed in the company.

Thanks to the information gathered from secondary sources (books, theses, research studies, etc.), the results obtained using the instruments applied in the research were compared, the current situation of the company was analyzed in order to conclude and recommend useful way to benefit both the company and the public user that we are all.

**KEY WORDS:** Organizational climate, job performance, physicals conditions, leadership, motivation, commitment, incidence, punctuality, absenteeism, time of arrival, attention time

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.5. OBJETIVOS .....	7
1.5.1. Objetivo general.....	7
1.5.2. Objetivos específicos .....	7
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.6.1. Justificación teórica .....	8
1.6.2. Justificación práctica.....	9
1.6.3. Justificación metodológica.....	9
1.6.4. Justificación social .....	9
1.7. DELIMITACIÓN .....	10
1.7.1. Espacial.....	10
1.7.2. Temporal .....	10
1.7.3. Temática.....	11
1.8. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPOTESIS .....	12
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	13

2.1.2. Antecedentes nacionales .....	17
2.1.3. Antecedentes locales .....	18
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	20
2.3. MARCO TEÓRICO.....	21
2.3.1. Organización .....	21
2.3.1.1. Cultura organizacional .....	22
2.3.1.2. Cambio organizacional .....	23
A. Necesidad de una continua adaptación al cambio.....	24
2.3.1.3. Interacción entre la organización y el ambiente .....	25
2.3.1.4. Interacción entre el individuo y la organización.....	25
2.3.1.5. Objetivos individuales y organizacionales.....	25
2.3.1.6. Desarrollo organizacional .....	27
A. Características del desarrollo organizacional.....	28
B. Beneficios del desarrollo organizacional .....	30
2.3.2. Clima organizacional .....	31
2.3.2.1. Causa y efecto del clima organizacional.....	32
2.3.2.2. Modelos de clima organizacional .....	34
Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer.....	35
Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs .....	36
2.3.2.3. Tipos de clima organizacional .....	37
A. Sistema I: Autoritario-Explotador.....	37
B. Sistema II: Autoritario-Paternalista .....	38
C. Sistema III: Participativo-Consultivo .....	38
D. Sistema IV: Participativo-En Grupo .....	39
2.3.2.4. Condiciones físicas .....	39
A. Condición del material de trabajo .....	41
B. Distribución del espacio.....	41
C. Iluminación del ambiente de trabajo.....	42
D. Orden y limpieza del ambiente de trabajo .....	43
E. Ventilación del ambiente de trabajo .....	44

2.3.2.5. Liderazgo .....	44
A. Autoridad .....	46
B. Control .....	47
C. Comunicación .....	49
D. Interés por el personal .....	51
2.3.2.6. Motivación .....	52
A. Confianza .....	56
B. Planificación de carrera.....	58
C. Reconocimiento .....	60
D. Salario .....	61
2.3.2.7. Compromiso.....	63
A. Identidad .....	64
B. Camaradería .....	66
C. Credibilidad.....	67
D. Respeto.....	68
2.3.3. Desempeño laboral.....	68
2.3.3.1. Evaluación del desempeño.....	69
2.3.3.2. Incidencia .....	74
A. Número de partes atendidos en un periodo dado .....	74
2.3.3.3. Puntualidad .....	75
2.3.3.4. Absentismo .....	76
2.3.3.5. Tiempo de espera .....	78
2.3.3.6. Tiempo de atención.....	79
2.3.4. Operaciones.....	80
2.3.4.1. Gerencia de operaciones .....	81
2.3.4.2. Funciones de la gerencia de operaciones .....	81
2.3.5. Sedapar S.A.....	83
2.3.5.1. Servicios de agua y saneamiento en el Perú .....	83
2.3.5.2. Misión .....	84
2.3.5.3. Visión.....	84
2.3.5.4. Valores .....	84



2.3.5.5.	Compromiso con los grupos de interés .....	84
2.3.5.6.	Organigrama .....	86
2.3.5.7.	¿Cómo se maneja un reclamo en Sedapar S.A?.....	87
2.3.5.8.	Departamentos de la gerencia de operaciones .....	87
A.	Procedimientos del departamento de distribución .....	87
B.	Procedimientos del departamento de mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias.....	88
C.	Procedimientos del departamento de recolección.....	88
D.	Procedimientos del departamento de control operacional .....	88
2.4.	HIPÓTESIS.....	89
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS .....		90
3.1.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	91
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	93
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	93
3.4.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	93
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	94
3.6.	INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN .....	95
3.6.1.	Encuesta .....	95
3.6.2.	Entrevista .....	97
3.6.3.	Revisión documentaria.....	98
3.7.	FUENTES DE RECOPIACIÓN .....	99
3.8.	ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS.....	100
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		101
4.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	102

4.1.1. Correlaciones .....	102
4.1.1.1. Correlación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral ....	104
4.1.1.2. Correlación entre indicadores de clima organizacional y desempeño laboral .....	104
4.1.1.3. Correlaciones significativas del indicador de condiciones físicas por grupo de edad y por departamento .....	105
4.1.1.4. Correlación entre el indicador liderazgo y los indicadores de desempeño laboral	106
4.1.1.5. Correlación entre el indicador de motivación y los indicadores de desempeño laboral .....	108
4.1.1.6. Correlación entre el indicador compromiso y los indicadores de desempeño laboral .....	110
4.1.2. Resumen de entrevistas .....	112
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	129
4.2.1. Correlaciones significativas de condiciones físicas .....	129
4.2.2. Correlaciones significativas de liderazgo .....	131
4.2.3. Correlaciones significativas de motivación .....	133
4.2.4. Correlaciones significativas de compromiso .....	134
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	136
5.1. Conclusiones .....	137
5.2. Recomendaciones .....	141
5.2.1. Recomendaciones a la empresa .....	141
5.2.2. Recomendaciones a la investigación .....	144
5.2.3. Recomendaciones académicas – profesionales.....	144
REFERENCIAS.....	146
ANEXOS .....	157
ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A JEFES DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE SEDAPAR S.A. – AREQUIPA 2017 .....	158

ANEXO 2: ENCUESTA.....	161
ANEXO 3: BASE DE DATOS.....	163
ANEXO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	170
ANEXO 5: CORRELACIÓN ENTRE INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL POR EDAD .....	203
ANEXO 6: CORRELACIÓN ENTRE INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL POR TIEMPO DE SERVICIO.....	204
ANEXO 7: CORRELACIÓN ENTRE INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL POR DEPARTAMENTO.....	205
ANEXO 8: COMPARACIÓN POR GRUPO DE EDAD .....	206
ANEXO 9: COMPARACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO .....	207
ANEXO 10: COMPARACIÓN POR DEPARTAMENTOS .....	208
ANEXO 11: VALIDACIÓN DE ENCUESTA - SANDRA GÓMEZ RODRÍGUEZ.....	209
ANEXO 12: VALIDACIÓN DE ENCUESTA – SOFÍA ESTREMADOYRO BEJARANO...	211
ANEXO 13: VALIDACIÓN DE ENCUESTA - JAIME PAUL MARCHANI SALAS .....	214
ANEXO 14: VALIDACIÓN DE ENTREVISTA - SOFÍA ESTREMADOYRO BEJARANO	218
ANEXO 15: VALIDACIÓN DE ENTREVISTA - JAIME PAUL MARCHANI SALAS .....	221
ANEXO 16: REGLAMENTO INTERNO .....	224

ANEXO 17: GUÍA DE USUARIOS SUNASS.....	225
ANEXO 18: PONDERACIÓN DE INDICADORES .....	226

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de autoridad .....	47
Tabla 2: Tipos de comunicación .....	50
Tabla 3: Tipos de confianza .....	57
Tabla 4: Comparación entre tipos de confianza.....	58
Tabla 5: Tipos de compromiso .....	64
Tabla 6: Diferencias entre un colaborador identificado con la empresa y el colaborador no identificado con la empresa .....	66
Tabla 7: Métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado.....	71
Tabla 8: Métodos de evaluación de desempeño orientados al futuro .....	73
Tabla 9: Tipos de absentismo laboral .....	77
Tabla 10: Estrategias para gestionar los tiempos de espera.....	79
Tabla 11: Coeficiente r de Pearson .....	103
Tabla 12: Correlación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral .....	104
Tabla 13: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral .....	104
Tabla 14: Correlaciones significativas entre el indicador de liderazgo e indicadores de desempeño laboral .....	106
Tabla 15: Correlaciones significativas entre el indicador motivación e indicadores de desempeño laboral .....	108
Tabla 16: Correlaciones significativas entre el indicador compromiso e indicadores de desempeño laboral .....	110
Tabla 17: Resumen de entrevistas a jefes de departamento.....	112
Tabla 18: Resumen de entrevista a supervisores de incidencias operacionales.....	125
Tabla 19: Frecuencia de la edad de los colaboradores.....	170
Tabla 20: Frecuencia de tiempo de servicio del colaborador en la empresa .....	170
Tabla 21: Frecuencia de departamento al que pertenece el colaborador .....	171
Tabla 22: Estadísticos de me otorgan toda la logística (material de trabajo) para el correcto desarrollo de mi labor .....	172
Tabla 23: Frecuencia de me otorgan toda la logística (material de trabajo) para el correcto desarrollo de mi labor .....	172

Tabla 24: Descriptivos de considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado ..	173
Tabla 25: Frecuencia de considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado .....	173
Tabla 26: Descriptivos de la distribución física de mi área de trabajo contribuye al flujo de información .....	174
Tabla 27: Frecuencia de la distribución física de mi área de trabajo contribuye al flujo de información .....	174
Tabla 28: Descriptivos de la iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad .....	175
Tabla 29: Frecuencia de la iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad .....	175
Tabla 30: Descriptivos de mi espacio de trabajo se encuentra ordenado y limpio .....	176
Tabla 31: Frecuencia de mi espacio de trabajo se encuentra ordenado y limpio.....	176
Tabla 32: Descriptivos de la ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor .....	177
Tabla 33: Frecuencia de la ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor .....	177
Tabla 34: Descriptivos de considero que mi superior posee autoridad .....	178
Tabla 35: Frecuencia de considero que mi superior posee autoridad .....	178
Tabla 36: Descriptivos de la forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo .....	179
Tabla 37: Frecuencia de la forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo .....	179
Tabla 38: Descriptivos de considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones .....	180
Tabla 39: Frecuencia de considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones .....	180
Tabla 40: Descriptivos de existe buena comunicación por parte de los colaboradores hacia los superiores .....	181
Tabla 41: Frecuencia de existe buena comunicación por parte de los colaboradores hacia los superiores .....	181

Tabla 42: Descriptivos de mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones .....	182
Tabla 43: Frecuencia de mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones .....	182
Tabla 44: Descriptivos de considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses.....	183
Tabla 45: Frecuencia de considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses.....	183
Tabla 46: Descriptivos de mi superior se muestra dispuesto a apoyarnos ante cualquier problema o dificultad .....	184
Tabla 47: Frecuencia de mi superior se muestra dispuesto a apoyarnos ante cualquier problema o dificultad .....	184
Tabla 48: Descriptivos de existe buena comunicación por parte de los superiores hacia los colaboradores .....	185
Tabla 49: Frecuencia de existe buena comunicación por parte de los superiores hacia los colaboradores .....	185
Tabla 50: Descriptivos de recibo incentivos por realizar bien mi trabajo .....	186
Tabla 51: Frecuencia de recibo incentivos por realizar bien mi trabajo .....	186
Tabla 52: Descriptivos de considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo.....	187
Tabla 53: Frecuencia de considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo .....	187
Tabla 54: Descriptivos de las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los colaboradores de la gerencia de operaciones. ....	188
Tabla 55: Frecuencia de las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los colaboradores de la gerencia de operaciones .....	188
Tabla 56: Descriptivos de las promociones internas se realizan de manera justa .....	189
Tabla 57: Frecuencia de las promociones internas se realizan de manera justa .....	189
Tabla 58: Descriptivos de considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente y técnicamente dentro de la empresa .....	190
Tabla 59: Frecuencia de considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente y técnicamente dentro de la empresa .....	190
Tabla 60: Descriptivos de considero que realizo un trabajo útil para la empresa.....	191

Tabla 61: Frecuencia de considero que realizo un trabajo útil para la empresa .....	191
Tabla 62: Descriptivos de en los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.....	192
Tabla 63: Frecuencia de en los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.....	192
Tabla 64: Descriptivos de considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo.....	193
Tabla 65: Frecuencia de considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo.....	193
Tabla 66: Descriptivos de realmente me interesa el futuro de la empresa.....	194
Tabla 67: Frecuencia de realmente me interesa el futuro de la empresa .....	194
Tabla 68: Descriptivos de me siento orgulloso de trabajar en Sedapar .....	195
Tabla 69: Frecuencia de me siento orgulloso de trabajar en Sedapar .....	195
Tabla 70: Descriptivos de Me gustaría seguir trabajando en Sedapar .....	196
Tabla 71: Frecuencia de Me gustaría seguir trabajando en Sedapar.....	196
Tabla 72: Descriptivos de me preocupo por mis compañeros como ellos por mí .....	197
Tabla 73: Frecuencia de me preocupo por mis compañeros como ellos por mí.....	197
Tabla 74: Descriptivos de considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros .....	198
Tabla 75: Frecuencia de considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros.....	198
Tabla 76: Descriptivos de Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck) .	199
Tabla 77: Frecuencia de Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck) ....	199
Tabla 78: Descriptivos de me preocupo por que la información sea verídica y contrastable.....	200
Tabla 79: Frecuencia de me preocupo por que la información sea verídica y contrastable .....	200
Tabla 80: Descriptivos de Considero que el trato con mis compañeros es respetuoso.....	201
Tabla 81: Frecuencia de Considero que el trato con mis compañeros es respetuoso .....	201
Tabla 82: Descriptivos de hago un buen uso de los bienes de mi institución.....	202
Tabla 83: Frecuencia de hago un buen uso de los bienes de mi institución .....	202
Tabla 84: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral por edad.....	203
Tabla 85: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral por tiempo de servicio.....	204



Tabla 86: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral por departamento .....	205
Tabla 87: Comparación por grupo de edad.....	206
Tabla 88: Comparación por tiempo de servicio.....	207
Tabla 89: Comparación por departamentos .....	208

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer .....	35
Figura 2: Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs.....	36
Figura 3: Tipos de control.....	48
Figura 4: Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	55
Figura 5: Responsables de la planificación de carrera.....	60
Figura 6: Organigrama de Sedapar S.A. ....	86
Figura 7: Base de datos de condiciones físicas y liderazgo .....	163
Figura 8: Moda y porcentajes de condiciones físicas y liderazgo .....	164
Figura 9: Base de datos de motivación y compromiso .....	164
Figura 10: Moda y porcentajes de motivación y compromiso.....	165
Figura 11: Base de datos de incidencias y puntualidad .....	165
Figura 12: Número de incidencias comparación por departamentos.....	166
Figura 13: Nivel de puntualidad .....	166
Figura 14: Base de datos absentismo .....	167
Figura 15: Nivel de absentismo .....	168
Figura 16: Base de datos tiempo de espera y tiempo de atención .....	168
Figura 17: Número de horas para llegar a la incidencia comparación por departamentos .....	169
Figura 18: Número de horas para solucionar la incidencia.....	169
Figura 19: Edad de los colaboradores .....	170
Figura 20: Tiempo de servicio del colaborador .....	171
Figura 21: Departamento al que pertenece el colaborador .....	171
Figura 22: Me otorgan toda la logística (material de trabajo) para el correcto desarrollo de mi labor .....	172
Figura 23: Considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado .....	173
Figura 24: La distribución física de mi área de trabajo contribuye al flujo de información.....	174
Figura 25: La iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad	175
Figura 26: Mi espacio de trabajo se encuentra ordenado y limpio .....	176
Figura 27: La ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor .....	177
Figura 28: Considero que mi superior posee autoridad .....	178

Figura 29: La forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo .....	179
Figura 30: Considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones .....	180
Figura 31: Existe buena comunicación por parte de los colaboradores hacia los superiores .....	181
Figura 32: Mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones .....	182
Figura 33: Considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses .....	183
Figura 34: Mi superior se muestra dispuesto a apoyarnos ante cualquier problema o dificultad .....	184
Figura 35: Existe buena comunicación por parte de los superiores hacia los colaboradores .....	185
Figura 36: Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo .....	186
Figura 37: Considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo .....	187
Figura 38: Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los colaboradores de la gerencia de operaciones .....	188
Figura 39: Las promociones internas se realizan de manera justa .....	189
Figura 40: Considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente y técnicamente dentro de la empresa .....	190
Figura 41: Considero que realizo un trabajo útil para la empresa .....	191
Figura 42: En los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo .....	192
Figura 43: Considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo ...	193
Figura 44: Realmente me interesa el futuro de la empresa .....	194
Figura 45: Me siento orgulloso de trabajar en Sedapar .....	195
Figura 46: Me gustaría seguir trabajando en Sedapar .....	196
Figura 47: Me preocupo por mis compañeros como ellos por mí .....	197
Figura 48: Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros .....	198
Figura 49: Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck) .....	199
Figura 50: Me preocupo por que la información sea verídica y contrastable .....	200
Figura 51: Considero que el trato con mis compañeros es respetuoso .....	201
Figura 52: Hago un buen uso de los bienes de mi institución .....	202

## INTRODUCCIÓN

Para las empresas, el clima organizacional a lo largo de los años se ha convertido en un factor de suma importancia, ya que dependiendo de cómo sea este, influenciaría en el desempeño laboral de los colaboradores, lo cual llevaría a que la organización cumpla con sus objetivos y sea exitosa.

En relación al presente tema, se ha podido observar que la empresa prestadora de servicio de agua potable y alcantarillado sanitario de Arequipa - Sedapar S.A., la cual brinda servicios de saneamiento, no cuenta con un buen desempeño laboral ante la percepción de los usuarios, esto podría deberse al clima organizacional con el que cuentan. Lamentablemente esta situación hace que la empresa se mantenga alejada del cumplimiento de su visión y objetivos.

El tema de la presente investigación se trata acerca de analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. de Arequipa 2017, con lo que se busca ayudar a solucionar algunos de los problemas que presente la organización.

En el Capítulo 1 se tiene el planteamiento teórico, el cual comprende el planteamiento, descripción y sistematización del problema, justificaciones, delimitaciones y viabilidad de la investigación.

En el Capítulo 2 se tiene el marco de referencia e hipótesis, el cual comprende los antecedentes de diversas investigaciones, el marco conceptual donde se encuentran los conceptos claves de la investigación, así como el marco teórico, en el cual se detalla acerca del clima organizacional los conceptos, tipos, modelos, indicadores y sub-indicadores que influyen en el mismo. En cuanto a desempeño laboral, se desarrollaron conceptos, tipos de evaluaciones de desempeño, indicadores

y sub-indicadores que influyen en este. Por último, es este capítulo se encuentra la hipótesis de la investigación, de igual manera se incluyeron aspectos resaltantes de la empresa en cuestión.

En el capítulo 3 se tienen los aspectos metodológicos, en el cual se encuentra el cuadro de operacionalización de variables, el tipo, diseño, método y muestra de la investigación, así como los instrumentos empleados y procedimientos para poder tener datos.

En el Capítulo 4 de la investigación se encuentra el análisis y discusión de resultados donde se contrasta el marco teórico con los datos obtenidos.

En el Capítulo 5 se encuentran las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado como producto de la investigación Finalmente se encuentra la bibliografía consultada y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017”

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Tener un buen clima organizacional en una empresa, ya sea privada o del Estado es fundamental para así asegurar más acertadamente el buen desempeño de los colaboradores, y con ello el de la empresa, es decir desde adentro hacia afuera.

“Ser distinguida como una de las mejores empresas para trabajar, significa ser parte de una comunidad de organizaciones que se transforman en referentes para inversores, consumidores, competidores y para la sociedad en general, al igual que para las personas que están en busca de nuevas oportunidades de trabajo. Es una manera de transformar el mundo, de menos a más” (Great Place To Work, 2013)

En base a la cita anteriormente mencionada, se entiende que el fin de dicha empresa es principalmente fomentar el equilibrio dentro de las organizaciones para luego transmitirlo hacia el exterior es decir, a la sociedad en general; creando así un ambiente grato y armonioso. Esto debería motivar a cualquier empresa, privada o del Estado, a pretender dicha distinción, puesto que se integraría a una visión ambiciosa sin dejar de ser factible.

Por otro lado, en la actualidad, son los colaboradores quienes buscan, además de una remuneración económica que solvete sus necesidades primordiales, un espacio confortable dónde desenvolverse, una guía que lo ayude a desarrollar sus capacidades e impulse sus potencias, ser

tanto reconocido en sus aciertos como corregido en sus fallas y pertenecer a un grupo humano en el cual se le permita compartir y crecer.

El desempeño en general, podría decirse que es el resultado final de cualquier actividad, razón por la cual, lo que se desea en el ámbito del que se esté hablando, es alcanzar un alto nivel de desempeño, para de esta manera lograr una buena percepción por parte del cliente y asegurar así su fidelidad.

Es entonces que, en base a lo anteriormente expuesto, una empresa al ofrecer un buen clima organizacional cuenta con la ventaja de seleccionar a personal que iguale o incluso supere los requerimientos de sus vacantes, logrando así un buen nivel de desempeño y con ello el prestigio necesario para destacarse en el mercado. Con lo cual, y después de haber alcanzado la meta de cualquier organización, que es estar al día, sería cuestión diaria la de mantenerse y/o crecer según los cambios globales.

Actualmente, en la gerencia de operaciones de Sedapar S.A., se percibe un deterioro en relación a los colaboradores y sus jefes, a los colaboradores y su trabajo y a los colaboradores y sus compañeros (cabe mencionar que son en estos tres tipos de relaciones interconectadas, en las que se basa “Great Place To Work” para trabajar con aquellas empresas que aspiran a tener dicha distinción), razón por la cual se realizará la presente investigación, con el fin de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de dicha gerencia y presentar soluciones, que de tomarse en cuenta por parte de la empresa, serán beneficiosas para todos.



### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el nivel de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017?

### **1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es el nivel de acuerdo respecto a las condiciones físicas que posee la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017?
- ¿Cuál es el nivel de acuerdo respecto al liderazgo que existe en la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017?
- ¿Cuál es el nivel de acuerdo respecto a la motivación que tienen los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017?
- ¿Cuál es el nivel de acuerdo respecto al compromiso que tienen los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017?
- ¿Cuál es el número de incidencias atendidas en un periodo dado por los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017?
- ¿Cuál es el nivel de puntualidad de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017?
- ¿Cuál es el nivel de absentismo de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017?

- ¿Cuál es el tiempo de espera de los usuarios por parte de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017?
- ¿Cuál es el tiempo de atención de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017?

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar cuál es el nivel de acuerdo respecto a las condiciones físicas de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, como indicador del clima organizacional.
- Identificar cuál es el nivel de acuerdo respecto al liderazgo existente en la gerencia de operaciones Sedapar S.A. – Arequipa 2017, como indicador del clima organizacional.
- Identificar cuál es el nivel de acuerdo respecto a la motivación de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, como indicador del clima organizacional.

- Identificar cuál es el nivel de acuerdo respecto al compromiso de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, como indicador del clima organizacional.
- Identificar el número de incidencias atendidas en un periodo dado por los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, como indicador del desempeño laboral.
- Determinar el nivel de puntualidad de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, como indicador del desempeño laboral.
- Determinar el nivel de absentismo de los colaboradores de la Gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, como indicador del desempeño laboral.
- Identificar el tiempo de espera de los usuarios por parte de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, como indicador del desempeño laboral.
- Identificar el tiempo de atención de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, como indicador del desempeño laboral.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

### **1.6.1. Justificación teórica**

Las razones que impulsan el deseo de verificar y aportar aspectos teóricos referidos a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. son auténticas, y la curiosidad por el problema elegido es real; lo cual garantiza la culminación de

la investigación con un mayor y mejor conocimiento al respecto dada su importancia para cualquier empresa, ya que el clima organizacional involucra directamente al talento humano, sin el cual, la organización no lograría un buen desempeño.

#### **1.6.2. Justificación práctica**

Es de conocimiento público que el desempeño de la empresa Sedapar S.A. no es ciertamente el mejor, ya que existen errores tanto técnicos como humanos en su ejecución. Para ello se medirá principalmente aspectos de la productividad y la calidad de servicio de los colaboradores de la gerencia de operaciones, pues su desempeño actual podría ser consecuencia del ambiente físico, es decir, los espacios donde se desenvuelven laboralmente los colaboradores; además del liderazgo, la motivación y el compromiso que se esté dando en dicha gerencia.

#### **1.6.3. Justificación metodológica**

Respecto a la relevancia metodológica, las investigadoras propondrán nuevos instrumentos adaptados, los cuales serán validados por expertos para obtener la información en el trabajo de campo, con lo cual se podrá determinar metodológicamente la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A.

#### **1.6.4. Justificación social**

La presente investigación brindará luces respecto a un mejor desempeño laboral, y con ello un mejor clima organizacional entre los colaboradores en la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A., teniendo solución en cuanto se identifiquen correctamente las deficiencias y apliquen las medidas correctivas o de mejora correspondientes. Asimismo, se tendrá la oportunidad de aminorar la mala percepción que tiene la ciudadanía con respecto al servicio que

brinda, dado que de continuar, podría nuevamente estar tentada a privatizarse, con lo cual se lograría un problema mayor, pues cuando se pasa de un tipo de mercado monopólico, a uno de competencia monopolística como se pretendería, los costos se derivan al alza como lo menciona el presidente del Consejo Directivo de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), José Salazar Barrantes, con ello también las tarifas de agua que tendrían que pagar los arequipeños para que la empresa recupere la fuerte inversión realizada. "Los inversionistas querrían recuperar rápidamente sus aportes y Sedapar no puede asegurar eso", agregó. (Conexión ESAN, 2012).

Es por estas dos razones que se considera que el beneficio obtenido sería para la población en general.

## **1.7. DELIMITACIÓN**

### **1.7.1. Espacial**

- **Departamento:** Arequipa.
- **Provincia:** Arequipa.
- **Distrito:** Miraflores y Arequipa.

### **1.7.2. Temporal**

La investigación se llevó a cabo entre los meses de Abril y Septiembre del presente año.

### **1.7.3. Temática**

La presente investigación se centra en el Área de Ciencias Económico Empresariales, en la especialidad de Recursos Humanos y en la línea de investigación correspondiente a clima organizacional y desempeño laboral del colaborador.

### **1.8. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la presente investigación, se cuenta tanto con el acceso físico a las instalaciones y a la información de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A., como con los medios humanos y materiales que sean necesarios para así asegurar la veracidad del estudio, sus resultados y conclusiones.

**CAPÍTULO II**

**MARCO DE REFERENCIA E**

**HIPOTESIS**

## **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

- **Artículo especial:** “Propuesta de estrategias para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba”, Educación Médica Superior. Artículo presentado por Ramón Syr Salas Perea, Doctor en Ciencias de la Salud. Máster en Educación Médica. Especialista en Cirugía General y Salud Pública. Profesor Titular. Profesor Consultante. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. (Salas Perea, 2010).

El objetivo principal fue el de proponer una estrategia la cual permita garantizar la evaluación del desempeño laboral de los médicos. La investigación es de tipo descriptiva y de carácter histórico-cultural. La población fue variando en cada una de las etapas, en la primera etapa se evaluaron a 2146 personas, en la segunda etapa se evaluaron a 2085 personas, en la tercera etapa se evaluaron a 1542 personas y en la cuarta etapa se evaluaron a 1939 personas, dando un total de 7712 evaluados entre médicos y pacientes del Sistema Nacional de Salud de Cuba.

Se utilizó como instrumentos a lo largo de la investigación la observación, auditoría médica, encuestas, aplicación de exámenes teóricos y prácticos, entre otros.

A través de este estudio se llegó a construir una estrategia la cual permitiría la evaluación del desempeño laboral de los médicos de Cuba.

- **Tesis titulada:** “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato. Ambato”, Universidad Técnica De Ambato. Tesis presentada por Uría Calderón Diana Elizabeth en el año 2011 para optar el Título Profesional de Ingeniería de Empresas. (Uría Calderón, 2011).



El objetivo general de este estudio fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato, con el fin de desarrollar una propuesta de mejora para fomentar un ambiente laboral agradable para los trabajadores, el cual permita incrementar su desempeño laboral. La población estuvo constituida por 36 personas, miembros de la ANDELAS CIA. LTDA. Los instrumentos utilizados fueron encuestas y cuestionarios, tanto a los trabajadores como ejecutivos de Andelas.

Se determinó que los trabajadores no se encuentran conformes con el clima organizacional que existe en Andelas Cía. Ltda. Se realizó un programa de mejora para el clima organizacional, el cual al ser aplicado permitiría a la empresa conseguir mejores resultados en el desempeño laboral de sus colaboradores.

- **Tesis titulada:** “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010”, Universidad Técnica de Ambato. Tesis presentada por Julia Irene Iturralde Torres para optar el Título Profesional de Ingeniera en contabilidad y Auditoría Cpa. (Iturralde Torres, 2011).

El objetivo principal de esta investigación fue proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato. La investigación fue de tipo descriptiva, la población estuvo constituida por los 98 trabajadores que pertenecen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus. Ltda. de la ciudad de Ambato. En la investigación se utilizó como técnica la observación y la encuesta.

Se determinó que el ambiente laboral de la institución es apreciado como bueno por los trabajadores, así también que no hay retroalimentación alguna después de la evaluación.

- **Caso ilustrativo titulado:** “Sistema de evaluación del clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de San Salvador”, Universidad de El Salvador. Caso presentado por Karla María Samayoa Rivas, Gloria María Villeda Quinteros y Sara Elizabeth Bolaños Bernal en el año 2013 para optar por el grado de Licenciadas en Administración de Empresas. (Bolaños Bernal, Samayoa Rivas, & Villeda Quinteros, 2013).

El objetivo principal de la investigación fue crear un sistema de evaluación del desempeño de clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral en pequeñas empresas, el cual permitiría determinar el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen en su ambiente de trabajo. El método de investigación fue analítico sintético. La población estuvo conformada por los colaboradores y los jefes de las pequeñas empresas del subsector industrial. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario, observación y la entrevista.

Se concluyó que el clima organizacional en las pequeñas empresas del subsector industrial se encuentra en malas condiciones, debido a que según los instrumentos utilizados se mostró que el trabajo en equipo es el que se encuentra en condiciones aceptables de satisfacción, por otro lado los factores como liderazgo, comunicación, remuneraciones, organización, condiciones físicas son los que cuentan con un alto nivel de insatisfacción.

- **Tesis titulada:** “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango”, Universidad Rafael Landívar. Tesis presentada

por Mónica Ivette Sum Mazariegos en el año 2015 para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicóloga Industrial. (Sum Mazariegos , 2015).

El objetivo principal de la investigación fue establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral y el grado del desempeño laboral que posee los colaboradores administrativos de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo, la población estuvo conformada por 34 colaboradores del personal administrativo de una empresa de alimentos. Como instrumento se utilizó una prueba psicométrica y la observación.

Se determinó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, así también que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

- **Título de estudio:** “Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora” realizada por Pilar Ortiz Serrano y Lirios Cruz García. (Ortiz Serrano & Cruz García).

El objetivo principal de esta investigación determinar si el clima existente era favorable o desfavorable en la empresa comercializadora. El grupo de estudio estuvo constituido por 30 trabajadores de la empresa Comercial Mexicana. El instrumento utilizado para dicha investigación es el cuestionario.

Se determinó a través de este estudio que el clima laboral en la empresa Comercial Mexicana es satisfactorio para sus trabajadores.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

- **Tesis titulada:** “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490, del departamento de Lambayeque”, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Tesis presentada por Mino Pérez, Edgardo Mauricio en el año 2014 para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. (Mino Pérez, 2014).

El objetivo general de esta investigación fue determinar la correlación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490.

La investigación es de tipo descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 21 trabajadores del restaurante y por 287 clientes delibery. El instrumento que se utilizó fue la encuesta.

Se determinó que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque.

- **Tesis titulada:** “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”, Universidad Nacional José María Arguedas. Tesis presentada por Edgar Quispe Vargas para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. (Quispe Vargas, 2015).

El objetivo principal de esta investigación fue determinar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad, así como conocer si existe una relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral. La investigación es de tipo no experimental, transeccional correlacional. La población estuvo conformada por 64 colaboradores de la

Municipalidad Distrital de Pacucha. El instrumento utilizado para dicha investigación es el cuestionario.

Se determinó que si existe una relación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral, así también que los colaboradores tienen un desempeño laboral regular en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

- **Tesis titulada:** “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A. en la provincia de Arequipa 2013”, Universidad Católica Santa María. Tesis presentada por Percy Pascual Revilla Aza y Richard Alfredo Meza Arenas para optar el Título Profesional de Licenciados en Administración de Empresas. (Revilla Aza & Meza Arenas, 2013).

El objetivo principal de esta investigación fue analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A, y establecer la relación entre ambas variables. Las unidades de estudio fueron 25 trabajadores de dicha empresa. En la investigación se utilizó como técnica la observación, documentación, la encuesta y la entrevista semi-estructurada.

Se determinó que el clima organizacional y desempeño laboral de la empresa no estaba dando los resultados más óptimos y esperados, ya que el clima organizacional no es bueno, lo cual afecta el logro de los objetivos organizacionales.

- **Tesis titulada:** “Clima organizacional de la empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa (Sedapar) Sede Principal – Cercado. Arequipa”, Universidad Católica Santa María. Tesis presentada por Arce Gados, Shirley Andrea y Calle Chirinos

Aracelly Emilia en el año 2014 para optar el Título Profesional de Licenciadas en Comunicación Social. (Arce Galdos & Calle Chirinos, 2014).

El objetivo principal de esta investigación fue analizar el clima organizacional, conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de los factores relacionados con el desempeño de su trabajo e identificar qué nivel de satisfacción de estos. El tipo de investigación es descriptivo. La población estuvo conformada por 171 colaboradores de la Sede principal de la empresa Sedapar S.A. El instrumento utilizado fue el cuestionario.

Se determinó que el clima organizacional de la empresa Sedapar S.A. no es favorable para el desempeño de las tareas de los colaboradores; esto debido a que no se cuenta con los materiales necesarios, alta falta de comunicación, falta de empatía, etc.

- **Tesis titulada:** “Correlación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa PROGRESUR - Arequipa”, Universidad Católica San Pablo. Tesis presentada por Ríos Escobedo, Jackson Frits en el año 2016 para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios. (Ríos Escobedo, 2016).

El objetivo general de este estudio fue determinar la correlación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la empresa PROGRESUR - Arequipa, 2015. La investigación es de tipo correlacional descriptiva. La población estuvo conformada por 110 trabajadores de dicha empresa.

El instrumento fue el cuestionario de clima organizacional Quality Values y el cuestionario de satisfacción laboral o escala SL-SPC de satisfacción laboral.

Se determinó que si existe una correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, siendo esta de tipo positiva moderada. La percepción de clima organizacional de la empresa es positiva y el nivel de satisfacción laboral es parcial alta.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Clima organizacional:** El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, como menciona (Rodríguez, 1992) citado por (Pulido, 2003).
- **Compromiso:** El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación (Becker, 1960)
- **Condiciones físicas:** Son todas aquellas que rodean y permiten a los trabajadores desarrollar su función. Por ejemplo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etc. (Redacción Simetrical, 2016).
- **Desempeño laboral:** Proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Robbins, Stephen, & Coulter, 2013).
- **Incidencias:** Una incidencia es todo hecho, suceso, caso, circunstancia, acontecimiento, percance, contratiempo, lance, episodio o accidente fortuito que ocurre en determinado periodo respecto a determinado asunto en particular. (Oxford, s.f.).

- **Liderazgo:** Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o grupo de personas determinadas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. ( Ortiz Vásquez, 2015).
- **Motivación:** La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. O dicho de otra forma, se trata de una energía que lanza a la persona hacia la acción con interés, dinamismo y ganas de hacer las cosas lo mejor posible. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. (Porret, 2014)
- **Operaciones:** Las operaciones son las actividades necesarias para producir los bienes y servicios que ofrecen las empresas y las organizaciones dedicadas a la producción de manufacturas y servicios. (Muñoz , 2009).
- **Puntualidad:** La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida. (Pérez Porto & Merino, 2009).

## 2.3. MARCO TEÓRICO

### 2.3.1. Organización

Según Lawrence y Lorsch, “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

En este punto es necesario recalcar que estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, además de que las personas contribuyen a las organizaciones en vez de pertenecer totalmente a



éstas. Es necesario recordar que lo que contribuye cada colaborador no depende únicamente de las diferencias individuales que posean, sino del Sistema de recompensas que maneje la empresa. Este concepto cuenta con que la empresa actúa en un ambiente determinado, por lo cual se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias del medio en el que opera.

Otros autores adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Warren G. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (características del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del DO). Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten que los participantes tomen conciencia social, lo cual posibilita que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirlos mejor. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

Según Robbins, es el convenio voluntario de individuos para llevar a cabo un propósito determinado, a través de objetivos que la organización espera cumplir, con una estructura preparada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. (Robbins & Coulter, 2010)

#### **2.3.1.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que conforman una institución, y que a su vez son capaces de controlar la manera en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. (Díaz, 2013)

La cultura organizacional hace mención a aquel conglomerado de normas, principios, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, edificadas y asimiladas por los

integrantes de una organización a partir de su interacción mutua que logra regular la actuación de toda la organización, logrando una fidelidad. (Chávez, 2013)

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

Respecto a estos tres conceptos se puede concluir que la única manera posible de cambiar una organización, es transformando su cultura. Cada organización es un mundo complejo y humano que tiene características, cultura y valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente para estar al tanto. La cultura organizacional influye en el clima de la organización.

#### **2.3.1.2. Cambio organizacional**

Como decía Charles Darwin, las especies que sobreviven no son las más Fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio y tanto el mundo actual en el que vivimos como el ambiente que rodea las organizaciones, se caracteriza por cambiar constantemente, es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir.

Aguilar, M Pereyra, L. Miguel, F. definen al cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje y también como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. (Aguilar, Pereyra, & Miguel)

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas (externas) o endógenas (internas) a la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

#### **A. Necesidad de una continua adaptación al cambio**

EducarChile considera que la adaptación al cambio es la capacidad para realizar oportunamente los ajustes necesarios en los objetivos y metas con el fin de mantener el nivel de eficiencia. (Educar Chile, s.f.)

El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado. Existen cambios en las organizaciones que afectan directamente la estructura organizativa, su tecnología, sus productos o servicios y la cultura o personas. Todos estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Es necesario descongelar los paradigmas existentes, pues los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Todo dependerá de la situación de la empresa, de las circunstancias que la rodean y de la percepción de urgencia y la viabilidad del cambio. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

Tal vez el verdadero reto dentro de una organización no es necesariamente el adaptarse, sino el contar con los miembros que logren hacerlo. Lamentablemente hay colaboradores que no están de acuerdo con ello por el simple hecho de no salir de su zona de confort. El ir hacia lo desconocido y tomar un riesgo no es algo que todos estén dispuestos a aceptar. Por otro lado convencer a alguien de cambiar es algo que además de requerir voluntad, conlleva tiempo, y el que se tome para hacerlo o la frecuencia con que lo tenga que hacer pues definitivamente también es determinante.

#### **2.3.1.3. Interacción entre la organización y el ambiente**

La organización y el ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

Si una organización posee sensibilidad y flexibilidad, muy probablemente tendrá la capacidad necesaria para reasignar sus recursos con la rapidez pertinente, maximizando así su adaptación, la cual debe ser a la brevedad de tiempo posible y con un costo general que no contenga su rendimiento para continuar con el logro de sus objetivos.

#### **2.3.1.4. Interacción entre el individuo y la organización**

Toda organización es un sistema social. El DO hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

Naturalmente los seres humanos poseemos aptitudes para producir, y en medida que el ambiente satisfaga nuestras necesidades y exigencias, podremos crecer, desarrollarnos, encontrar satisfacción y autorrealización en lo que hacemos, de lo contrario estas aptitudes permanecerán inactivas.

#### **2.3.1.5. Objetivos individuales y organizacionales**

El desarrollo organizacional parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

El DO es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El DO es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa. En la base del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

Mencionando la auto-renovación organizacional, Gardner destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresarial, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, y estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización de todos los involucrados. (Gardner, 1965)

Las organizaciones actualmente deben estar dispuestas a adaptarse a los cambios que van surgiendo en el ambiente organizacional, ya que de esta manera estarán más preparadas para afrontar las dificultades que puedan surgir y no llegar a ser obsoletas a un largo plazo.

Algunos de los elementos esenciales en cualquier actividad de desarrollo organizacional son los siguientes:

- Orientación a largo plazo.
- Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella.
- Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Existen cuatro condiciones básicas para el surgimiento del DO:

- Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional
  - Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
  - Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas y de competencias muy diferentes.
  - Cambio en el comportamiento administrativo debido a:
    - Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes.
    - Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón.
    - Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos.
- (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

#### **2.3.1.6. Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. El concepto de DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

El DO es una respuesta de la organización a los cambios. Destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente. (Trejo Fuentes, 2008)

En conclusión, se puede decir que el desarrollo organizacional es un proceso de mediano a largo plazo en el cual se hace énfasis en la integración de los colaboradores y la organización, a manera de mejorar su eficiencia y bienestar a través de estrategias de adaptación al cambio.

El desarrollo organizacional es importante en las empresas actualmente, ya que al estar en un mercado que cambia constantemente este proceso ayudaría a que las metas de los colaboradores se alineen con los objetivos de la organización y gracias a esto se generaría un compromiso mayor por parte de estos, logrando así que la empresa mejore su eficiencia.

#### **A. Características del desarrollo organizacional**

Como menciona Chiavenato a propia definición de DO presupone características como las siguientes:

- **Focalización en toda la organización:** Se busca que exista coordinación entre las partes integrantes de la organización.
- **Orientación sistémica:** Se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
- **Agente de cambio:** Utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.

- **Solución de problemas:** No solo analiza los problemas en teoría, sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
- **Aprendizaje experimental:** Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
- **Procesos grupales:** Se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
- **Retroalimentación:** Suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones auto correctivas más eficaces.
- **Orientación situacional:** No es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
- **Desarrollo de equipos:** El objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

El desarrollo organizacional como se mencionó anteriormente busca la mejora de la eficiencia de la organización mediante la integración de esta con los colaboradores, por lo cual es necesario utilizar las capacidades de los colaboradores para trabajar en equipo, solucionar problemas y la adaptación a los cambios, ya que gracias a esto contara con los elementos necesarios para competir en el mercado.



## **B. Beneficios del desarrollo organizacional**

Los beneficios del desarrollo organizacional considerados por la empresa SAHID HR CONSULTING son los siguientes:

- Algunos de los beneficios del desarrollo organizacional son los siguientes:
- Mayor eficiencia organizacional.
- Mejor clima laboral.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Disminuye los índices de descontento o desconformidad con la empresa.
- Alienta a los trabajadores a los valores y objetivos de la empresa.
- Mejora las competencias individuales y grupales.
- Desarrollo de mejores métodos de resolución de conflictos o problemas.

(SAHID HR CONSULTING, 2015)

Gracias a la integración de los colaboradores y a la organización se logra que esta sea flexible y que pueda adaptarse a las acciones competitivas, los avances tecnológicos, y el ritmo acelerado tan cambiante en el que nos encontramos actualmente. Como se menciona anteriormente al tener un buen desarrollo organizacional se obtienen grandes beneficios tanto para la empresa como para el colaborador.

### **2.3.2. Clima organizacional**

Cada lugar del planeta tiene un clima en particular, su estudio ha ejercido a través de los años una poderosa influencia sobre las acciones humanas y durante siglos se estudió la atmósfera tratando de entender su comportamiento. Al inicio simplemente observando el tiempo, luego se emplearon esas observaciones como base para la predicción y anticipación, finalmente se dieron cuenta que no podía pronosticarse el clima con mucho éxito, sin comprender primero su funcionamiento. Esto ocurre de igual forma en el mundo del trabajo donde también existe un clima, el cual es conocido como clima organizacional.

Según (Schneider & Hall, 1972) citado por (Jaime & Araujo, 2007), el clima organizacional es determinado por la interacción entre los factores y estructuras del sistema organizacional y las percepciones de los individuos que la componen. Así mismo, este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Y estos comportamientos inciden en la organización, por ende, en el clima, completando un sistema interdependiente y dinámico.

Se podría simplificar entonces en que es la percepción de los colaboradores respecto a su ambiente laboral en relación a diversas características, las cuales pueden afectar positiva o negativamente las interacciones entre los miembros de la organización, y con ello el desempeño de su labor.

El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno de una organización, tal y como lo perciben los miembros de esta. (Brown & Moberg, 1990), citado por (Álvarez, 2001).

Los mejores climas producen los mejores resultados, siempre y cuando se sepan aprovechar. Es por eso que hoy en día es de vital importancia trabajar para mantener un buen vínculo entre quienes

trabajan en la organización, sin importar el rubro o tamaño de la empresa de la que se trate. Los colaboradores al sentirse cómodos en su área de trabajo, suelen tener una conducta positiva, y al tener esta reacción, la empresa muy probablemente mejorará su rendimiento a corto plazo y a largo plazo, en la medida que se preocupe por mantener y mejorar este ambiente.

Es importante que los colaboradores se sientan identificados e integrados a la empresa en la que laboran, ya que de esta manera puede mejorar su eficiencia en cuanto a las tareas que desarrollan no solo individualmente sino también en un grupo de trabajo.

#### **2.3.2.1. Causa y efecto del clima organizacional**

La relación causa-efecto es directa, puesto que lo que genera un buen clima organizacional, produce un efecto positivo en la organización; de igual forma lo que genera un mal clima organizacional, produce un efecto negativo en la organización. Los causantes o factores que influyen en la creación del clima organizacional son diversos, tantos como la comunicación, credibilidad, liderazgo, condiciones físicas, independencia, organización, salarios, compromiso, relaciones, etc.

Según Brunet, los efectos del clima organizacional se resumen en dos categorías, efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Los efectos del clima sobre el rendimiento, productividad o la satisfacción vienen a apoyar la naturaleza misma del clima y se suman en consecuencia a las causas. Así una empresa que sufre

una baja de productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción de clima. (Brunet, 2007)

A continuación, se detallan ciertos casos en los que se aprecia la causa-efecto del clima organizacional:

- En el supuesto que determinada organización sea de gran tamaño, razón por la cual los empleados son numerosos. Se origina una falta de compromiso por parte de ellos, ya que se torna un trato impersonal y fácilmente reemplazable, generando así un efecto negativo.
- En el supuesto de una empresa la cual cuente con reglamentos y políticas bien definidos. Éstos por lo general tienen efectos significativos en la percepción y conducta de los colaboradores. Por ejemplo, cuando un reglamento es muy limitativo, los colaboradores pueden sentirse oprimidos o apesados en su centro laboral, lo cual provocará un efecto negativo a través del tiempo ya que se disminuirá la productividad por falta de motivación.
- En el supuesto de una empresa que administra en base a objetivos. Este tipo de trabajo influye positivamente en la actividad de cada colaborador, ya que lo mantiene más satisfecho y comprometido con la ocupación y el fin de la empresa.
- En el supuesto de una empresa donde existen y se dan robos y/o vandalismo. Los efectos definitivamente son negativos, ya que origina desconfianza entre los colaboradores, ya sea que puedan ser despedidos o por decisión propia dejen de ser parte de la organización, lo cual perjudica no sólo al colaborador si no a la empresa por la alta rotación de personal.
- En el supuesto que una empresa se defina en función de las diversas formas de poder y liderazgo que utilizan los superiores o directivos. Podría tratarse de un clima participativo (integración de

los procesos) o un clima autoritario (uso de castigos y recompensa). Ambos afectarían el ambiente organizacional de formas totalmente diferentes.

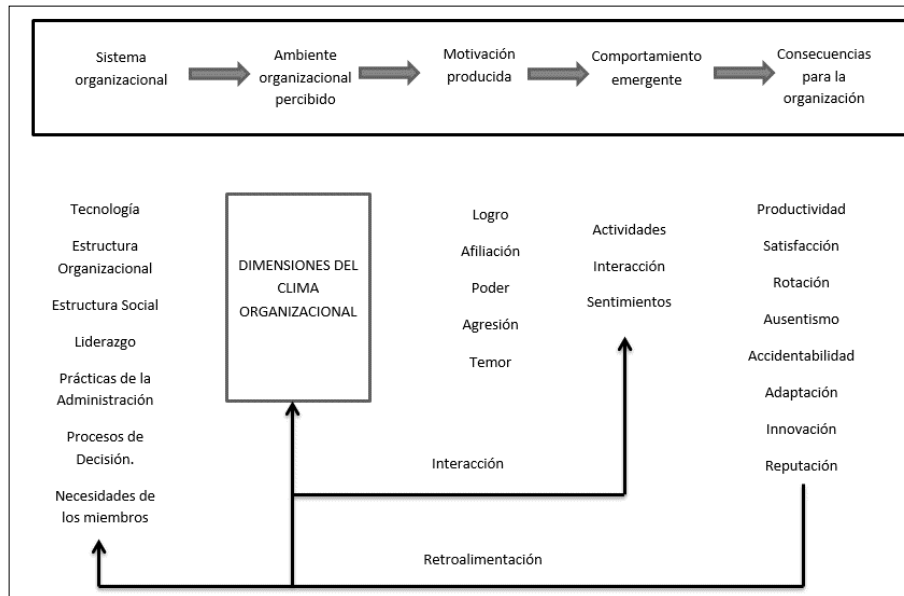
- En el supuesto que una empresa mantenga buenas relaciones de trabajo, pues tendrá un efecto positivo dentro de la organización. El trabajo en equipo y la comunicación fluida y efectiva entre los empleados logra crear empatía no solo entre compañeros, sino entre superiores y subordinados.

#### **2.3.2.2. Modelos de clima organizacional**

Tras diversos estudios sobre clima organizacional, los teóricos a cargo de este campo han presentado modelos que ayudarán en esta investigación a entender mejor los elementos que forman parte de una empresa y el modo en que se relacionan.

Para ello se presentan a continuación el modelo de Gibson & Colbs y el modelo de Litwin & Stringer, en los cuales se basó parte de esta investigación.

## Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer

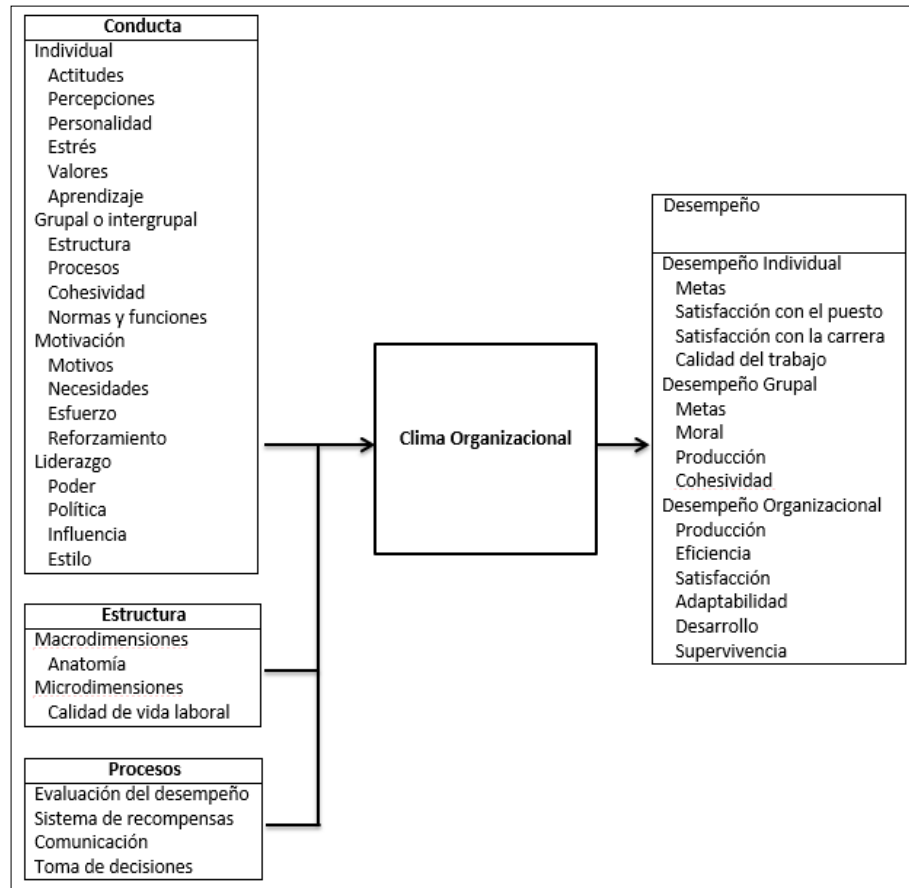


**Figura 1: Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer**

*Fuente: R. Edel Navarro, A. García Santillán y F. Guzmán Corona. Clima y Compromiso Organizacional, edición electrónica. 2007.*

Dicho modelo considera que el sistema organizacional fluye hacia el ambiente organizacional percibido en forma de dimensiones de clima organizacional, para luego generar motivación y convertirse en un comportamiento emergente, finalmente cristalizándose en consecuencias para la organización como lo muestra la imagen anterior.

## Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs



**Figura 2: Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs**

*Fuente: R. Edel Navarro, A. García Santillán y F. Guzmán Corona. Clima y Compromiso Organizacional, edición electrónica. 2007.*

Como se puede apreciar, estos autores sostienen que la conducta humana, estructura y procesos de una organización influyen ya sea positiva o negativamente en el clima organizacional impactando así directamente en el desempeño.

Definitivamente son en los altos mandos en los que recae la responsabilidad de buscar alternativas de desarrollo para mejorar el ambiente o clima organizacional.

### **2.3.2.3. Tipos de clima organizacional**

Según Rensis Likert citado por Luc Brunet, su teoría de los sistemas identifica dos tipos de clima organizacional los cuales a su vez están subdivididos en dos, los cuales se desarrollan a continuación: (García Ramirez & Ibarra Velazquez , Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato, 2011)

#### **A. Sistema I: Autoritario-Explotador**

Este tipo de clima se caracteriza por la falta de confianza de los directivos hacia sus empleados, estos trabajan en una atmósfera de castigos, amenazas, en ocasiones se les brinda recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. La comunicación de los directivos hacia los empleados solo es para dar instrucciones específicas de las tareas a realizar. (García Ramirez & Ibarra Velazquez , Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato, 2011)

Con la aplicación de este sistema no cabe duda que se podrán obtener buenos resultados, tal vez iguales o mejores a los esperados. Sin embargo, es necesario recordar que el ranking de resultados semanales o mensuales podrán asegurar el éxito de la empresa o la gestión en un corto plazo, mientras dure la escasa motivación o deseo personal del colaborador de dar lo mejor de sí en el puesto; más no en un largo plazo, pues el motor principal de cualquier organización es el talento humano, y cuando éste se encuentra desmotivado, abusado o explotado como se ha descrito, no habrá más garantía que la de un pésimo ambiente laboral, lo que inequívocamente traerá consigo una alta rotación de personal, el desprestigio del directivo y de la empresa en conjunto y una larga serie de efectos nocivos indeseables para cualquier persona como trabajador o empresa como tal.



## **B. Sistema II: Autoritario-Paternalista**

Este tipo de clima se caracteriza porque los directivos tienen una confianza condescendiente en sus empleados. Para la motivación de los trabajadores se utilizan recompensas y en ocasiones castigos. Los directivos brindan a los empleados una percepción de encontrarse en un ambiente estable y estructurado. (García Ramirez & Ibarra Velazquez , Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato, 2011).

Ciertamente este segundo sistema obtiene resultados de mayor calidad en comparación al primero, pero se asimila en el hecho que aquí el líder considera que tiene razón absoluta, eliminando así el criterio de sus colaboradores, simplificando su labor a finalmente la obediencia. La preocupación del superior por sus colaboradores es válida, al igual que la motivación que fomenta y la protección; sin embargo, desmerece el hecho de no alimentar la pro actividad de sus colaboradores premiando un posible mal desempeño por limitarse a su percepción e incluso invalidándolos para el momento en que éste no se encuentre.

## **C. Sistema III: Participativo-Consultivo**

Este tipo de clima se caracteriza porque los directivos tienen confianza en sus empleados. Para la motivación de los trabajadores se utilizan recompensas, castigos de ser necesarios, tratan de satisfacer la necesidad de estima y prestigio que ellos tienen. En este clima el ambiente es dinámico. (García Ramirez & Ibarra Velazquez , Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato, 2011).

Este sistema presenta más ventajas que desventajas puesto que en general incluye las opiniones y perspectivas de sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones. Es probablemente el sistema con el cual más personas estén de acuerdo, sin embargo, tiende también a aletargar este

proceso con grandes dosis de atención y comprensión por el hecho de todos ser consultados. El desafío de este líder es principalmente cuajar ágilmente la información y evitar la desmotivación en caso alguna propuesta deba ser descartada.

#### **D. Sistema IV: Participativo-En Grupo**

Este tipo de clima se caracteriza porque los directivos tienen plena confianza en sus trabajadores, estos están motivados por la participación, establecimiento de objetivos, mejoramiento de métodos de trabajo. Existe una relación de amistad y confianza, tanto empleados como directivos forman un equipo para el cumplimiento de objetivos. (García Ramirez & Ibarra Velazquez , Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato, 2011).

Indiscutiblemente el sistema soñado para cualquier empresa, siempre y cuando se mantengan los límites y no se sobrepase la confianza brindada, discerniendo cuando se encuentra en un ambiente laboral a cuando no. Este sistema ya no depende únicamente del líder a cargo, sino de todos quienes estén inmersos en el grupo de trabajo. En cuanto se pierda la noción y los objetivos que se deseen alcanzar, muy seguramente se perderá la cualidad principal, que es trabajar entre amigos o compartir trabajando.

A continuación se muestran los factores que influyen en el clima organizacional:

##### **2.3.2.4. Condiciones físicas**

Este indicador básicamente representa todos aquellos elementos o componentes físicos que rodean al trabajador y que influyen positiva o negativamente en el desempeño de su labor diaria.

Las condiciones físicas son todas aquellas que rodean y permiten a los trabajadores desarrollar su función. Por ejemplo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etc. (Redacción Simetrical, 2016)

Las condiciones físicas de trabajo son las circunstancias en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. (Barrios, Bermúdez , & Contreras , 2010)

Por lo anteriormente expuesto, podría afirmarse que el trabajo no es sólo lo que se hace, sino también en qué condiciones se hace. Por ejemplo, una iluminación inapropiada en el área de trabajo podría fácilmente acarrear consecuencias negativas para la visión, dolores de cabeza, tensión y frustración por el hecho de realizar una actividad molesta y complicada. El trabajar con ruido contribuye negativamente en el nivel de rendimiento y satisfacción, además de elevar la propensión a accidentarse por este tipo de distracción. Complementariamente, se reducen las actitudes cooperativas y aumentan las conductas negativas, percibiendo una mayor hostilidad en el ambiente. La falta de espacio físico o mala distribución puede aumentar el número de movimientos a realizar, y con ello la pérdida de tiempo y de esfuerzo.

Las condiciones físicas son una pieza clave dentro del mundo laboral, y debe luchar en contra del conocido "planteamiento procústeo". Procustes, personaje de la mitología griega, partía del siguiente argumento: "puesto que las personas son mucho más hábiles y versátiles que los objetos y las máquinas, parece más efectivo adiestrarlas para que se acostumbren a determinadas situaciones, en lugar de modificar condiciones poco deseables para que se adapten a las personas". Menos mal que hoy, en el mundo del S.XXI, somos mucho más conscientes de las consecuencias que conlleva un mal diseño de un entorno laboral. (Expansión & Empleo.com , 2006)

## **A. Condición del material de trabajo**

El material de trabajo son todas aquellas herramientas que los colaboradores utilizan para el desarrollo de sus tareas, estas permiten que el trabajo que se desempeñe sea realizado con mayor simplicidad y rapidez.

Independientemente del tipo de actividad que se realiza, el mobiliario y el material de trabajo juegan un papel muy importante en el entorno empresarial ya estos elementos se encuentran presentes en cualquier actividad del día a día, tanto en la actividad interna de la empresa como en la relación con los clientes. (Guiu)

El material de trabajo debe ser proporcionado por parte de los directivos de la empresa, estos deben ser de buena calidad y funcionales para el desarrollo de sus actividades. El buen manejo, cuidado y el mantenimiento de estas herramientas es una responsabilidad de todos los colaboradores, como lo es de la empresa respecto a su renovación.

## **B. Distribución del espacio**

Va acorde a las expectativas de una organización dependiendo de la naturaleza del trabajo, así hay diferencias en una empresa de tipo manufactura a una empresa de servicios. Sin embargo, podemos definirla como el lógico ordenamiento de las unidades administrativas interrelacionadas con sus procesos. (Orientador o&s 2, 2014)

La distribución del espacio para el desarrollo del trabajo tiene en cuenta principalmente la ejecución de actividades de cada colaborador, área o departamento; puesto que los requerimientos variarán en función a las labores que ellos ejerzan. Sin embargo, todos los buenos tipos de distribución tendrán en común el contribuir con eficiencia y eficacia al desempeño de la organización en general.

Una distribución efectiva puede ayudar a una organización a lograr una estrategia que apoye la diferenciación, el bajo costo y el buen desempeño.

Según comenta Render & Heizer, el diseño de la distribución debe considerar la manera de lograr lo siguiente:

- Mayor aprovechamiento de espacio, equipo y personas.
- Mejor flujo de información, materiales y personas.
- Mejor ánimo de los empleados y condiciones de trabajo más seguras.
- Mejor interacción con el cliente.
- Flexibilidad.

(Render & Heizer, 2014)

### **C. Iluminación del ambiente de trabajo**

La iluminación del área de trabajo debe contar con cierta calidad porque, como señalan los estudiosos del tema, el 80% de la información que llega al cerebro es de origen visual. Malas condiciones visuales afectan la sensación de bienestar de los trabajadores, reducen su productividad y aumentan la incidencia de errores y accidentes. La Ilmenau Technical University de Alemania reportó en un estudio estadístico que 66% de los accidentes registrados en puestos de trabajo ocurren con un nivel inferior a 500 lux. (Deschères, 2015)

Como menciona el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), cuando se hace referencia a la iluminación se debe considerar tanto la iluminación natural como la iluminación artificial. La luz natural causa menor fatiga visual que la iluminación artificial.

A la hora de evaluar o adecuar una iluminación artificial en un puesto de trabajo se deben considerar aspectos relacionados con el trabajador, con el tipo de tarea que vaya a desempeñar y los propiamente relacionados con la iluminación.

Todos estos aspectos se deberán considerar, pues un fallo en uno solo hará que la iluminación no sea la adecuada. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo , 2015)

La iluminación presente en el ambiente de trabajo es de suma importancia para el cumplimiento de las tareas asignadas, si esta es escasa puede afectar la productividad debido a los efectos que tiene sobre la visión del trabajador y a las distracciones que puedan surgir mientras realizan sus actividades, así también es importante para prevenir problemas de salud en los colaboradores, ya que puede generar cansancio visual, estrés, agotamiento, accidentes, etc.

La falta de iluminación genera la percepción de un ambiente malsano en la organización, es por ello que se debe asignar de manera adecuada la iluminación natural y artificial en cada actividad o circunstancia para el cumplimiento de las tareas y así crear un ambiente seguro para los colaboradores.

#### **D. Orden y limpieza del ambiente de trabajo**

En cualquier actividad laboral, para conseguir un grado de seguridad aceptable, tiene especial importancia el asegurar y mantener el orden y la limpieza.

Debido a que un ambiente de trabajo ordenado y limpio afecta a todos en la organización es necesario un compromiso tanto de los colaboradores como de los directivos, mantener el área de trabajo acondicionada para desempeñar adecuadamente su labor, además de brindarles toda la información necesaria para determinadas circunstancias fuera de las habituales.

Algunas formas de mantener el ambiente de trabajo limpio y ordenado son: evitar ensuciar, poner siempre las cosas en su lugar, eliminar lo innecesario, limpiar rápidamente, etc.; de esta manera se sentirán en un ambiente seguro y agradable.

### **E. Ventilación del ambiente de trabajo**

Es el movimiento de aire en un espacio cerrado producido por su circulación o desplazamiento por sí mismo. La ventilación puede lograrse con cualquier combinación de medios de admisión y escape. Los sistemas empleados pueden comprender operaciones parciales de calentamiento, control de humedad, filtrado o purificación, y en algunos casos enfriamiento por evaporación. Las necesidades higiénicas del aire consisten en el mantenimiento de unas condiciones definidas y en el aprovechamiento del aire libre. Para asegurar el bienestar de los trabajadores, las condiciones del aire respirable deben ajustarse al tipo de trabajo que se vaya a efectuar: ligero, medianamente pesado y pesado. (Barrios, Bermúdez , & Contreras , 2010)

La ventilación en el lugar de trabajo genera un estado de comodidad para el trabajador, ya que al realizar su labor se sienten seguros al no estar en un ambiente contaminado por humo, exceso de calor, polvo, etc. Y en caso lo estén, contar con las medidas necesarias de higiene y seguridad previniendo así las enfermedades, lo cual a su vez disminuye el absentismo laboral.

#### **2.3.2.5. Liderazgo**

Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o grupo de personas determinadas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. ( Ortiz Vásquez, 2015)

Una gran parte del éxito de la empresa depende del trabajo de sus colaboradores, pero inicialmente del trabajo de los pilares de equipo. Y una gran parte del éxito de los pilares con sus equipos es la

retroalimentación para con perseverancia, lograr los resultados que se esperan, además de concordar entre lo que se predica y lo que se ejecuta.

Es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (Daft, 2007)

Robbins & Coulter mencionan los siguientes enfoques contemporáneos de liderazgo:

- Liderazgo transformacional: Se trata de aquellos líderes que estimulan e inspiran (transforman) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios.
- Liderazgo transaccional: Se trata de aquellos líderes que guían principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones).
- Liderazgo carismático: Se trata de aquellos líderes que son entusiastas y seguros de sí mismos, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma.
- Liderazgo visionario: Se trata de aquellos líderes que tienen la habilidad para crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual.
- Liderazgo de equipos: Se trata de aquellos líderes que comparten pacientemente la información, son capaces de confiar en otros y de ceder autoridad, además de tener claro cuándo dejar solos a sus equipos y cuándo involucrarse. Sus prioridades son dos: manejar los límites externos del equipo y facilitar el proceso del equipo. (Robbins & Coulter, 2010)



De forma general se puede agregar y concluir en que ninguno de estos estilos es en definitiva completamente dañino o recomendado, todo dependerá absolutamente de dónde, cuándo y con quién se emplee; además del hecho de que el día a día en una organización no es igual, lo cual permitiría la reanimación por medio de la variedad.

## **A. Autoridad**

La autoridad es una forma de lograr la adhesión a los mandatos o a las decisiones tomadas, por el sólo hecho de que quien imparte la orden o toma la decisión tiene credibilidad, bien sea por su experiencia o conocimiento, o porque ha establecido una relación de confianza entre sus subalternos, quienes nunca sentirán que el jefe los defrauda o los piensa utilizar en beneficio propio. En este sentido, la autoridad implica una aceptación voluntaria, generalmente sin discusión, de un subalterno a las órdenes impartidas por su superior. Mary Parker Follet se refería a la autoridad como una forma efectiva de dar órdenes, siempre y cuando el énfasis se encuentre en la tarea misma más que en el derecho de dar esa orden. (Gómez, s.f.)

La autoridad es la manera en la que un superior influye en el comportamiento de un subordinado, a través de órdenes dadas para la obtención de resultados óptimos.

Es importante mostrar autoridad desde un principio, sino rápidamente se perderá entre los subordinados lo cual no es recomendable para el futuro desenvolvimiento de las tareas asignadas. Sin embargo, es necesario mencionar que la autoridad se ve reflejada en el accionar del grupo y se requiere que el equipo crea que aquello que se les propone es beneficioso para todos. Cuando se tiene una crisis de autoridad, realmente se trata de una crisis de credibilidad, como causa y efecto. Un líder creíble consigue que su equipo haga mejor las cosas, mientras que uno que suele engañar

y prometer falsas recompensas pues definitivamente no será obedecido ni tendrá autoridad ante nadie.

**Tabla 1: Tipos de autoridad**

<b>Tipos de autoridad</b>	
<b>Autoridad formal</b>	Este tipo de autoridad es ejercida por un jefe y está a la vez debe ser ejercida sobre otros subordinados, es de dos tipos: La autoridad lineal: Los subordinados pueden tomar decisiones. La autoridad funcional: El superior solo tiene influencia en los subordinados del departamento o área en el que sea encargado.
<b>Autoridad operativa</b>	Este tipo de autoridad se ejerce para la toma de decisiones sobre algunas acciones, estas deben ser respetadas por los otros subordinados.
<b>Autoridad técnica</b>	Es la autoridad que aplica un experto para realizar acciones específicas, debido al reconocimiento por la capacidad que posee.
<b>Autoridad personal</b>	Es la autoridad que las personas ejercen sobre sí mismas respecto a su personalidad, ya sea en sus actos, valores, cualidades, etc.

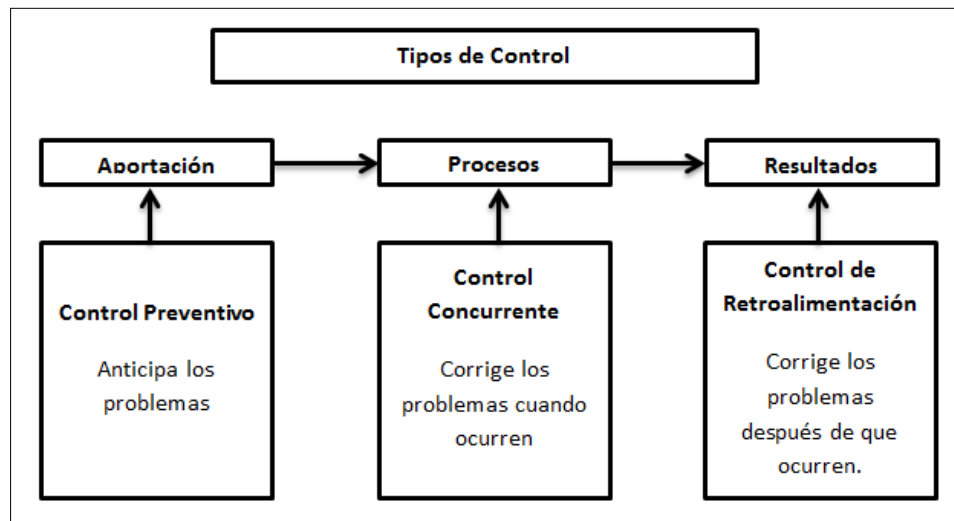
*Fuente: I. Gómez Gómez. Dos palabras: ¿Autoridad o Poder?*

## **B. Control**

El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un

rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. (Anzil, 2010)

En la figura 3 se presentan tres tipos control.



**Figura 3: Tipos de control**

*Fuente:* S. Robbins y M. Coulter. *Administración*. Décima edición. 2010.

El control ideal para una organización sería el control preventivo, ya que este se da antes de que se realicen las actividades asignadas, por lo cual anticipa los problemas que puedan ocurrir; lamentablemente, para este tipo de control se necesita de información precisa que es difícil de conseguir. El control concurrente se realiza mientras se está desarrollando la actividad, esta ayuda a detectar los problemas antes de que sean costosos para la organización. Finalmente, el control de retroalimentación es el más empleado al ser más viable, este se realiza ya llevada a cabo la actividad, lo cual genera desperdicios al no haber sido detectada a tiempo la falla, pero este tipo

de control ayuda a aumentar la motivación, así como a saber que tan bien se desarrollaron los esfuerzos de planeación.

El proceso de control debe ser aplicado en las distintas operaciones de la organización, para así identificar y disminuir los riesgos mediante la elaboración, evaluación y aplicación de planes de acción para cada uno de ellos.

Para ser una empresa altamente competitiva es primordial tener un sistema de control, ya que controlar cada una de las tareas básicas que realiza la empresa brindará información para tener un sistema actualizado el cual permitirá una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos de esta.

El aplicar un control en la organización tiene las siguientes ventajas para la misma: disminuyen fallos posibles en las tareas, protege los recursos de la organización, reduce riesgos, mejora la calidad del producto o servicio, garantiza una mejor productividad, etc.

### **C. Comunicación**

Manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una reacción del comunicado que se emite. (Porret, 2014)

Es la transferencia y la comprensión de significados. Obsérvese el énfasis que se da a la transferencia de significados; esto quiere decir que si no se han transmitidos la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. (Robbins & Coulter, 2010)

La comunicación en una empresa es de vital importancia ya que de esta depende el desarrollo eficiente de las tareas, al no ser adecuada podría generar errores por malos entendidos, órdenes incorrectas, etc.

En la tabla 2 se presentan los tipos de comunicación en una empresa.

**Tabla 2: Tipos de comunicación**

<b>Tipo de comunicación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Comunicación ascendente</b>	Este tipo de comunicación es de abajo hacia arriba, permite a los subordinados plantear sugerencias las cuales son recibidas por los directivos y de esta manera generar retroalimentación.
<b>Comunicación descendente</b>	Es la comunicación que sigue la línea jerárquica, esta empieza en los directivos y desciende hacia los distintos niveles de la empresa. Informa sobre órdenes, instrucciones, objetivos y políticas.
<b>Comunicación horizontal</b>	Es la comunicación que se da entre personas del mismo nivel jerárquico, motiva a la colaboración y trabajo en equipo.

*Fuente: buenosnegocios.com. 3 formas de comunicación interna en la empresa. 2016.*

Actualmente se necesita en las empresas una combinación de estos tipos de comunicación ya que una organización no puede desempeñarse correctamente si todo su talento humano no está enterado de lo que sucede, no solo en su departamento sino en toda la organización. Se debe tener una colaboración de todos para hacer que la organización funcione eficientemente para ello se necesita tener empatía, paciencia, trabajar en equipo y estar abierto a nuevas ideas y propuestas.

#### **D. Interés por el personal**

Es la preocupación del líder por los subordinados. Se hace hincapié en las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados. (Robbins & Coulter, 2010)

El tipo de interés al que se refiere es, como bien describe el concepto de Robbins y Coulter, interpersonal; es decir una relación que entre dos o más personas podría calificar tanto a un tipo de comunicación como a un vínculo, basándose definitivamente en un contexto estrictamente laboral, profesional o amical.

Las formas en que un superior puede demostrar interés por sus colaboradores son diversas, y muchas de estas se describen en los sub indicadores ya señalados. Considerar el momento en que el líder lo demuestre también es importante, como cuando los colaboradores se sienten cansados, deprimidos o desinteresados. De hecho, la clave para saber si un superior se interesa por su personal es cuando nota y sabe si pasa por alguna de estas situaciones o dificultad a nivel tanto laboral como personal y actúa para aliviar o ayudar de alguna manera en dicha situación, principalmente porque esto afecta la productividad de cualquier empresa. Podríamos considerar los siguientes ejemplos:

- Brindar la oportunidad de crecer profesionalmente, dando la posibilidad de desplegar su potencial y promover en escala jerárquica.
- Contar con una política salarial que permita el destaque de labores, salarios justos acorde con las responsabilidades y cargas laborales de cada puesto de trabajo

- Reconocer y recompensar el esfuerzo con un carácter no financiero es una excelente forma de valorar a los mejores colaboradores, se creará una competencia sana entre el personal de la empresa.
- Brindar la oportunidad de ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades con programas de entrenamiento, capacitación y formación.

Todos estos ejemplos ayudan a un colaborador tanto a nivel personal, como académico y laboral, dependerá de las circunstancias o situación en la que se encuentre.

#### **2.3.2.6. Motivación**

La estimulación del equipo de trabajo es importante para mantener y enfocar su desempeño hacia los objetivos específicos del área, departamento o empresa.

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: Energía, por ser una medida de intensidad o impulso. Dirección, porque los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado. Perseverancia, pues lo que se necesita son colaboradores que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar las metas propuestas. (Robbins & Coulter, 2010)

Los siguientes conceptos son necesarios a tener en cuenta para lograr una buena motivación en el colaborador.

- De manera primordial se requiere primero conocer al colaborador para después motivarlo de la forma más efectiva o correcta posible, puesto que lo que resultaría ser valioso para una persona, podría no serlo para otra.

- Es importante también que el colaborador sea escuchado, que note que su opinión cuenta al momento de tomar decisiones.
- El momento en que se aplique la motivación también es importante, puesto que nada es constante, las personas pueden cambiar y sus necesidades también; por ejemplo, para quienes busquen seguridad económica, podrían recibir incentivos como un aumento de salario o premios; para quienes busquen superación profesional, podrían recibir una mayor autonomía o una supervisión más limitada estimulando así también su compromiso.
- La demostración de interés debe darse tanto fuera como dentro de la oficina, su vida personal es también importante; por ejemplo, los permisos que podrían requerir en caso estudien, problemas de salud o problemas familiares.
- Por otro lado, el reconocimiento por una buena acción o resultado es motivador, y en mayor grado si el elogio o la felicitación se da frente al grupo de trabajo.
- El ambiente físico de trabajo y sus componentes como sillas cómodas, buena iluminación y ventilación, servicios higiénicos limpios además de un buen salario, por ejemplo, también resultan ser motivantes para el colaborador.
- La rutina de labores o tareas finalmente logra ser contraproducente, es por ello que asignar nuevas funciones, proponer metas y retos puede generar un cambio positivo en el trabajo diario y sus resultados.
- El contagio dentro de una organización es inminente, dependerá del líder o superior encargado transmitir con el ejemplo la puntualidad, la educación, un buen aspecto físico.



Una de las principales razones por las cuales se motiva, estimula o premia a los colaboradores, es para evaluar resultados. No puede pedir a la gente que haga cosas que le producen temor sin ofrecer estímulos y recompensas. La introducción de evaluación de resultados en las organizaciones no es distinto, sobre todo cuando es una actividad optativa, no obligatoria. Los estímulos y recompensas tienen muchos propósitos, entre ellos enviar señales diáfanas sobre la importancia de la evaluación de resultados, animar a los participantes a que corran riesgos y obtener apoyo de líderes de opinión clave. Una respuesta frecuente a esta sugerencia es la afirmación de algunos gerentes de talento humano, que ellos no tienen autoridad alguna para otorgar estímulos ni recompensas. No concuerda puesto que las organizaciones que toman en serio la evaluación de resultados, reconocen que los estímulos y las recompensas sirven como señales importantes durante el trayecto. (Swanson & Holton, 2001)

Abraham Maslow, psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades o la ya conocida teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

- Necesidades fisiológicas. Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo y otros requerimientos físicos
- Necesidades de seguridad. Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.
- Necesidades sociales. Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

- Necesidades de estima. Las necesidades de una persona de factores internos, de estima como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Necesidades de autorrealización. Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser.



**Figura 4: Jerarquía de las necesidades de Maslow**

*Fuente:* S. Robbins y M. Coulter. *Administración*. Décima edición. 2010.

Maslow argumentaba que cada nivel en la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo, antes que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Además, separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores, considerando las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. (Robbins & Coulter, 2010)

Para entender cómo los gerentes utilizan la motivación en base a dicha teoría, se tendría que entender que utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a sus colaboradores a hacer cosas que satisfagan sus necesidades, para ello necesitan primordialmente saber en qué nivel de necesidad dentro de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel.

#### **A. Confianza**

Se entiende como delegación de responsabilidades a la cesión de poder y de autoridad para decidir a los empleados, fomentando su capacidad para saber cómo hacerlo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuller, 2007)

El término confianza en la organización o empresa, es un concepto parcialmente nuevo, puesto que se empezó a estudiar aproximadamente a fines de la década de los 80's. Hoy en día es una certeza que altos niveles de comunicación y confianza impactan de manera positiva en el desempeño de los colaboradores, la cultura organizacional, la motivación, la imagen de la empresa y la innovación.

Daniel J. McAllister, especialista en administración de negocios y comportamiento organizacional propone en 1995 que la confianza tiene una naturaleza dual. Por un lado, está la confianza basada en la cognición (razón), y por otro, basada en el afecto (emoción).

A continuación, se detallará un modelo del rol de la confianza en las relaciones interpersonales dentro de la empresa, en cuanto a los factores que influyen en cada uno y sus consecuencias.

**Tabla 3: Tipos de confianza**

<b>Confianza cognitiva</b>	<b>Confianza afectiva</b>
<b>Desempeño sólido:</b> El trabajo del compañero puede afectar el trabajo personal. Dependiendo del nivel de confianza de su responsabilidad y fiabilidad en el pasado. Es decir, si cumple o no con sus tareas y si lo hace de buena manera.	<b>Comportamiento altruista:</b> el ser humano maneja percepciones, resultando así muy fácil confiar en una persona preocupada del bien ajeno y que no espere nada a cambio.
<b>Similaridad étnico-cultural:</b> se refiere básicamente a la identificación con el otro, pues la confianza es mayor cuando ambas partes son cultural o étnicamente similares, pues se eliminan incertidumbres ligadas las costumbres y el comportamiento.	<b>Frecuencia de interacción:</b> una mayor interacción produce un efecto de cercanía entre personas, lo cual impacta en la confianza. La persona queda incluida en el mapa de mundo del compañero y por ende se vuelve mucho más confiable.
<b>Acreditación profesional:</b> los antecedentes profesionales del colaborador resultan ser una importante evidencia para aumentar la confianza en él, pues supone una mejor y mayor preparación.	

Fuente: A. Meneses Ramos. *La Naturaleza de la Confianza - Relaciones interpersonales en la empresa*. 2015.

Si se compara la confianza cognitiva y la confianza afectiva, se podría decir que entre lo emotivo y lo racional, se comprobó que cuando un superior o colaborador expresa altos niveles de confianza

cognitiva, también reportará una alta confianza afectiva. Esto no implica que una confianza sea más importante que otra, sólo son distintas. Pero es mucho más difícil perder la confianza basada en lo afectivo.

**Tabla 4: Comparación entre tipos de confianza**

<b>Confianza Cognitiva</b>	<b>Confianza Afectiva</b>
<p><b>Poco Control:</b> un gerente que tiene alta confianza cognitiva en un trabajador lo va a controlar poco pues no es necesario, permitiendo agilidad y ahorro de recursos.</p> <p><b>Comportamiento no defensivo:</b> niveles alto de confianza cognitiva desincentiva el comportamiento defensivo, por lo que los colaboradores son más seguros de sí mismo y no esconden los errores.</p>	<p><b>Atención de necesidades:</b> un gerente que expresa altos niveles de confianza afectiva se ocupará mucho más de las necesidades de sus colaboradores y estará pendiente de lo que les hace falta. Se tiene la seguridad de que nadie sacará ventaja del otro, desarrollándose de manera tácita un mutuo acuerdo de protección</p> <p><b>Comportamiento altruista:</b> así como las actitudes altruistas general confianza, la confianza genera actitudes altruistas. Esto se debe a que se desarrolla cariño en la relación.</p>

Fuente: A. Meneses Ramos. *La Naturaleza de la Confianza - Relaciones interpersonales en la empresa*. 2015.

Finalmente se puede concluir en que es trabajo tanto de los gerentes como de los colaboradores llegar a estos buenos niveles de confianza, valorarlos y sacar lo mejor de ellos en pro de los colaboradores como de la empresa.

## **B. Planificación de carrera**

La planificación de carrera profesional es sencillamente el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral. Sin estos objetivos, existe el riesgo de que el empleado

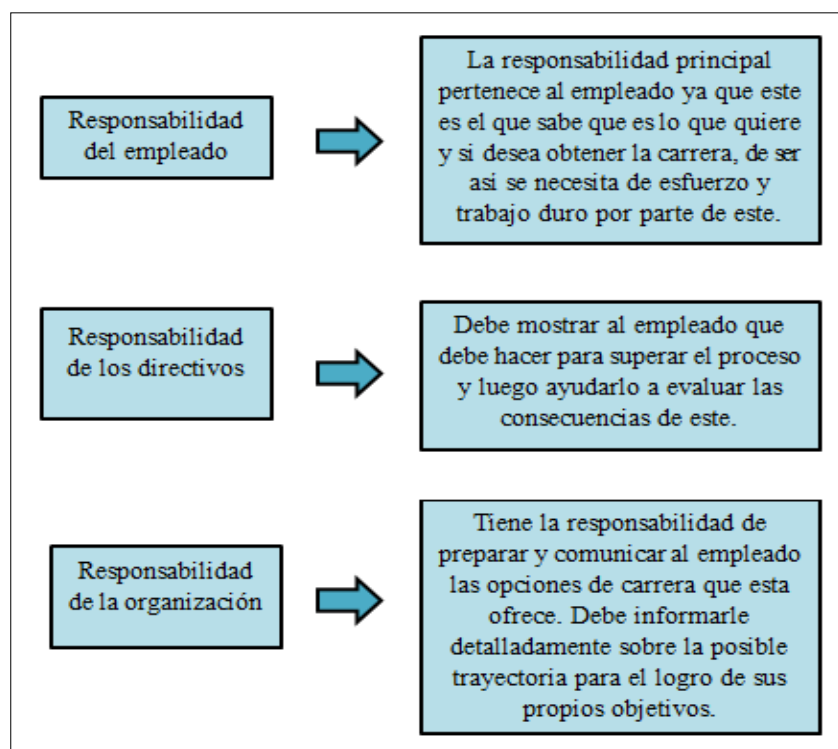
se deje llevar sin rumbo. Las investigaciones realizadas señalan que cuando los sujetos no se hacen cargo de sus carreras, suelen acabar descontentos con ella. Así pues, establecer objetivos y seguir consejos y recomendaciones permite a las personas asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuller, 2007)

La planificación de carreras pretende dotar a la empresa del personal con la cualificación necesaria, indispensable para cubrir puestos que van a quedar vacantes o de nueva creación. (Claver, Gascó, & Llopis, 1998), citado por (Porret, 2014).

Para los colaboradores es muy importante que la organización le ofrezca un plan de carrera, ya que estos se sentirán motivados y tendrán un mejor desempeño a medida que avanza en la trayectoria de esta. La planificación de carrera no solo es importante para que el colaborador se desarrolle profesionalmente sino también beneficiará a la propia organización disminuyendo costos derivados de rotación de personal, aumentando la eficiencia en el desempeño de las labores y contando con personal capacitado el cual satisface las necesidades del área de recursos humanos.

Cuando la organización no ofrece esta oportunidad a sus colaboradores, estos son más propensos a buscar otros puestos de trabajo en los cuales pueden desarrollarse profesionalmente, llevando así a la empresa a perder a sus mejores talentos.

Es por ello que actualmente las empresas instituyen políticas y trayectorias las cuales ayuden a sus colaboradores a tener un desarrollo profesional óptimo y logren alcanzar sus objetivos.



**Figura 5: Responsables de la planificación de carrera**

*Fuente: L. Byars y L. Rue. Gestión de recursos humanos. Editorial IRWIN. 1996.*

Como se puede ver en el cuadro anterior para que un plan de carrera se desarrolle de manera óptima no solo depende del colaborador, sino de la integración de este con los directivos y con la misma organización. Cada elemento tiene responsabilidades importantes las cuales deben ser cumplidas para poder ayudar al desarrollo del trabajador y al crecimiento de la empresa.

### **C. Reconocimiento**

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados. (Clavería, 2009)

Tal vez uno de los factores más importantes de la motivación es el reconocimiento que la empresa da a sus colaboradores por el cumplimiento de sus tareas, ya que gracias a este tendrían la motivación necesaria para trabajar de manera más eficiente y cumplir con los objetivos planteados.

El reconocimiento que se le da al trabajador de manera periódica, es parte de una felicitación, un incentivo, el cual le da la percepción de sentirse importante dentro de una organización, sentirse satisfecho con su desenvolvimiento y cómodo en su centro de trabajo.

Lamentablemente el reconocimiento que se les da a los empleados no siempre tiene resultados positivos, ya que este les será otorgado a los colaboradores más destacados; en el caso de los que no lo obtengan podrían sentir que su esfuerzo fue en vano y no fue tomada en cuenta su labor.

Raciel Sosa indicó que existen dos tipos de reconocimiento: el reconocimiento formal o la compensación el cual generalmente es monetario o tangible y el reconocimiento informal que está orientado a destacar la labor del trabajador. (Clavería, 2009)

En consideración es importante tener en cuenta que una empresa no necesita emplear métodos costosos para mantener motivado a un trabajador, pero sí es primordial recordarle lo importante que es para la organización.

#### **D. Salario**

Se entiende por salario al dinero que recibe una persona por parte de la empresa o entidad para la que trabaja en concepto de paga, generalmente de manera periódica. (Oxford, s.f.)

El salario es el ingreso que reciben los trabajadores a cambio de trabajo que hacen en el proceso de producción. En otras palabras, el sueldo no es más que el precio pagado a los trabajadores a cambio de cierta cantidad de trabajo. (Nunes, 2015)



Según la Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, un sistema de remuneración por rendimiento se argumenta con 3 elementos principales que los sustentan:

- Primero: Se dice que es normalmente justo recompensar a los trabajadores que trabajan más o en forma más inteligente.
- Segundo: los trabajadores en general ganan más que si su remuneración se les pagase por unidad de tiempo, ya que tienen un aliciente para realizar un esfuerzo suplementario.
- Tercero: el volumen de producción es mayor, la capacidad de competir y el empleo se mantiene estable. En resumen, los partidarios de este sistema sostienen que promueve una economía más vigorosa y emprendedora.

En contra de esta tesis se dice que los sistemas de incentivos se prestan a abusos. Podría ser tanto un sistema de castigo como de recompensa, pues a aquellos que no pueden seguir el ritmo por causas ajenas a su voluntad, se les castiga por su infortunio. Además se arguye que podrían causar resentimientos y con ellos perturbar las buenas relaciones profesionales. Para tal caso, el incentivo más eficaz, es la combinación de un buen salario fijo, buenas condiciones de trabajo y buenas relaciones humanas con la seguridad de mejoras sucesivas de carácter permanente a medida que aumenta la producción, se dice que estimula a todos los trabajadores y no excluye a ninguno. (Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, 1992)

El salario es un incentivo motivacional para el colaborador, ya que los incita a esforzarse más y realizar un buen desarrollo de sus actividades, siendo así más productivo, lo cual es bueno tanto para él como para la empresa pues ambos reciben lo deseado. En cuanto a situaciones desfavorables que no le permitan al colaborador desempeñarse como suele hacerlo o como debiera, se entiende que son eventuales o esporádicas pudiendo entenderse por parte del equipo del superior

a cargo sin necesidad de perjudicarlo o ver al salario como algo negativo cuando se emplea como motivador.

#### **2.3.2.7. Compromiso**

El crear compromiso en el colaborador es un factor primordial para las empresas que quieran mantener a su talento humano en la organización. Usualmente cuando un colaborador no está comprometido con su trabajo busca otras opciones y no se preocupará por el futuro de la empresa sino por sí mismo.

Es la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización (Juaneda Ayensa & Gonzáles Menorca)

El compromiso se refiere a ir más allá de las obligaciones que tengan los colaboradores en la organización, es por ello que estar comprometido es una decisión personal de cada uno.

Según una afirmación de “El País”, varios estudios que comparan las 100 mejores empresas donde trabajar de Fortune con las 500 más grandes de Standards & Poor’s reflejan que una empresa con empleados comprometidos tiene un 29% más de beneficios, 50% más de clientes fieles y un 44% más de probabilidades de mejorar el rumbo de una empresa que una que no tiene a sus empleados subidos a la nave. (Romero, 2016)

El compromiso que tengan los colaboradores se puede dividir en tres tipos los cuales se presentan en la tabla 5.

**Tabla 5: Tipos de compromiso**

<b>Compromiso laboral afectivo</b>	<b>Compromiso laboral de continuidad</b>	<b>Compromiso laboral normativo</b>
El colaborador se mantiene en la organización porque así lo quiere, ya que se identifica y se ha logrado crear un vínculo emocional con esta.	El colaborador se mantiene en la organización debido a la necesidad que tiene de trabajar.	El colaborador se mantiene en la organización por obligación ya sea por un contrato o por alguna otra circunstancia.

*Fuente: M. Romero. Compromiso en el Trabajo con la Empresa: ¡Guía para CEO's!, Ideas Para empresarios, Felicidad en el trabajo. 2016.*

Actualmente las empresas se deben concentrar en mejorar el compromiso laboral afectivo, ya que éste será primordial para el desempeño del trabajador tanto a corto como a largo plazo, el colaborador al estar comprometido con la empresa no solo se desenvolverá más eficientemente sino también estará preocupado por el desenvolvimiento de sus compañeros.

La retención del talento humano, eficiencia en las tareas, disminución de ausentismos y faltas, mejora de la productividad y la fidelización de clientes, son algunas ventajas de mantener a los colaboradores comprometidos.

#### **A. Identidad**

Sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo, como un elemento valioso en el que se genera la sensación de estar compartiendo objetivos personales con los de la organización.

(Vera Carranza, 2013)

Los colaboradores que se sienten identificados con la empresa son los más productivos ya que estos se involucran en todas las tareas que le sean posibles realizar, aportan más de lo que la empresa les pide y siempre se enfocarán al cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

Cuando el colaborador no se encuentra identificado con su trabajo este trabaja desmotivado, bajo presión, lo desarrolla como una obligación, por lo cual es posible que el desenvolvimiento de la persona no sea eficiente.

La organización debe reconocer lo valiosos que son sus colaboradores, ya que si la empresa no está comprometida con ellos, es muy difícil que ellos se identifiquen con la empresa. Es de suma importancia hacer que sientan que son importantes para la organización e incluirlos en los proyectos que esta tenga a futuro.

Tener un colaborador proactivo es de suma importancia para la organización gracias a este se tenderá a mejorar los procesos debido a que se involucran en cada área en la que puedan aportar dando sugerencias de mejora para un mejor desempeño.

En la tabla 6 se mostrarán las diferencias entre un colaborador que se encuentre identificado con la empresa y otro que no.

**Tabla 6: Diferencias entre un colaborador identificado con la empresa y el colaborador no identificado con la empresa**

<b>Colaborador identificado con la empresa</b>	<b>Colaborador no identificado con la empresa</b>
Proactivo. Flexible. Le gusta su labor. No busca otros empleos. Se preocupa por la empresa.	No es proactivo. No acepta nuevas ideas. Trabaja por obligación. Busca otros empleos. Se preocupa por sí mismo.

*Elaboración: propia.*

## **B. Camaradería**

Una de las bases de la fraternidad como eje de la camaradería, es “pertenecer a algún grupo, asociación, etc.; contar con alguien y cooperar entre otros. Algunos autores profundizan en este concepto y lo consideran como una experiencia humana universal que se produce a lo largo de un prolongado ciclo de vida del individuo. (Pérez Uribe, 2013)

Podríamos definir la camaradería en el trabajo como la integración del talento humano con el fin de lograr un objetivo en común.

La camaradería es de suma importancia porque ayuda a cumplir objetivos, tener un buen ambiente de trabajo, así como mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Se necesita de la camaradería para poder trabajar en equipo y tener éxito en las tareas asignadas, ya que gracias a esta se evitan discusiones, complicaciones en el desarrollo de las actividades y trabajos agotadores.

La confianza, seguridad, amistades, tolerancia, recibir apoyo por parte de los colaboradores, etc. son algunos de los beneficios que aporta la camaradería, pues se basa en el respeto, tener apertura, saber escuchar, la buena convivencia y el apoyo mutuo entre los colaboradores de una empresa.

### **C. Credibilidad**

Según un estudio de Kouzes y Posner, la credibilidad de los jefes impacta directamente en el clima laboral. A mayor credibilidad, mejor trabajo en equipo y mejor clima laboral. Es el juicio hecho por una persona sobre otra respecto a qué tan creíble es su comunicación. Es importante destacar que en esta definición la credibilidad no es absoluta y depende de la percepción individual. Un líder puede ser seguido por muchas personas, pero hay otro grupo que no comparte sus ideales y no cree en ellos. (El Comercio, 2011)

Al ser humano se le mide por sus grandes realizaciones, no necesariamente por sus grandes ideales. Los grandes propósitos, son el camino correcto a la credibilidad, pero el luchar por llevarlos a cabo hasta hacerlos realidad es lo que genera credibilidad y por ende autoridad en el equipo de trabajo.

Afirma J. Caler que “el problema no es la ausencia de líderes, sino la ausencia de personas a las que se les pueda creer”. Creer es un acto de confianza que se deposita en algo o alguien y curiosamente la confianza descansa en la credibilidad. Es cuando se habla entonces del trinomio: credibilidad, confianza y autoridad, como algo que necesariamente van unidos estrechamente. (Castañeda Lerma, 2015)

La mentira y el engaño definitivamente van contra la dignidad de la persona y no suma en lo absoluto, por ello suele ser uno de las pilares o valores en las organizaciones, además de practicarse desde la labor o información más irrelevante como los grandes acuerdos o tratados.

## **D. Respeto**

El respeto es un sentimiento positivo, es un valor, que permite que el ser humano pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. También es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. (López, 2016)

Valor fundamental que se debe aplicar en la vida diaria, ya que es primordial para la sana convivencia con las personas que nos rodean y así crear un ambiente seguro y de confianza.

Para crear un ambiente de trabajo confortable y positivo en el que uno se pueda desenvolver es necesario que exista el respeto entre todos los miembros de la organización. Como bien se sabe uno debe respetar a las demás personas para ser respetado, es decir el respeto debe ser mutuo.

El trato cortés, una mejor comunicación, el trabajo en equipo, la honestidad, la buena convivencia, la tolerancia, el no ofender o discriminar a los demás son algunos de los beneficios que genera el respetarse unos a otros en el centro de trabajo.

### **2.3.3. Desempeño laboral**

Proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Robbins, Stephen, & Coulter, 2013)

De forma global se puede definir el desempeño laboral como la medida eficiente con la que una organización cumple con las necesidades, satisface a los clientes y cumplen con sus objetivos laborales planteados obteniendo resultados óptimos.

En las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral. Desempeño de las tareas, civismo y falta de productividad. (Robbins & Judge, 2013)

La administración del desempeño puede definirse como una manera profesional y sistemática de hacer que las personas realicen su mejor desempeño y logren el mayor éxito. Este tipo de administración comprende la formación de equipos de alto desempeño, mediante el uso de procesos y la concentración en los comportamientos necesarios para tener éxito. (Ross, 2013)

Actualmente para que un negocio sea rentable y exitoso debe ser flexible, innovador y lo principal debe contar con un buen desempeño por parte de sus colaboradores para generar una diferencia y subsistir en el mercado. Para esto la organización debe contar con un equipo de trabajo preparado, el cual emplee estrategias y siga los procesos necesarios a manera de desempeñarse óptimamente en el cumplimiento de sus tareas.

Una vez que la organización logra un buen desempeño gracias a que cuenta con una buena gestión de su talento humano, es necesario implementar un método de evaluación de desempeño para poder llevar un seguimiento de los aciertos y fallas que se encuentren en el proceso y así mejorarlo para obtener mejores resultados.

#### **2.3.3.1. Evaluación del desempeño**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al



puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc. (Rodríguez Valencia, 2007).

Evaluar el desempeño de los colaboradores es primordial para las empresas ya que los resultados de dicha evaluación permitirán trabajar en estrategias y aplicarlas para mantener o mejorar la productividad, asegurando así de forma interna, su éxito. Sin embargo, a pesar de tener claro el alto grado de importancia, realizar una revisión crítica del desempeño a un colaborador, le genera una problemática al gerente, pues no resulta ser tarea fácil la de evaluar el desempeño de alguien, quien especialmente no realiza bien su labor. Por otro lado, es probable que dichas dificultades desaparezcan o aminoren en la medida que se utilicen cualquiera de los métodos que a continuación se presentan.

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores, cada uno de ellos puede ser elegido y aplicado por los directivos de distintas empresas.

Hace aproximadamente 20 años se realizaban evaluaciones del desempeño a los colaboradores de Sedapar S.A. las cuales eran generadas por el departamento de personal y entregadas a cada jefe o superior para que los llenase en función de cada colaborador. Una vez completadas las evaluaciones, se le entregaba a cada trabajador para que firme en caso estuviera conforme, de lo contrario comentara sus observaciones. Todos estos formatos eran devueltos al departamento de personal para las mediciones correspondientes y el archivo de estas en los historiales de cada trabajador. En el caso de las evaluaciones con baja calificación o rendimientos, los colaboradores implicados eran citados para retroalimentarlos al respecto y mejorar para las siguientes evaluaciones. Éstas se realizaban semestralmente, luego anualmente hasta que desaparecieron.

Actualmente Sedapar S.A. no realiza ningún tipo de evaluación del desempeño, es por ello que para este caso se menciona de forma adicional dos orientaciones de los métodos planteados por William Werther y Keith Davis, los cuales podrían ser utilizados por la empresa en cuestión.

Los orientados al pasado, que tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que, hasta cierto punto se puede medir.

**Tabla 7: Métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado**

<b>MÉTODOS ORIENTADOS AL PASADO</b>	
<b>MÉTODO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Escala de clasificación</b>	El evaluador valora al individuo con base a los siguientes factores: iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo. A las respuestas se les asigna valores numéricos generando así un promedio, el cual se comparará y determinará para cada empleado.
<b>Escala de calificación basado en la conducta</b>	A partir de descripciones de buen y mal rendimiento otorgadas por los supervisores, los evaluadores agrupan esos datos en categorías relacionadas con el desempeño, relaciones con los clientes, etc.
<b>Lista de verificación</b>	Este método no valora el desempeño, solo lo registra. Se requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describan las características y rendimiento de cada empleado. Se asignan valores importantes a diferentes conceptos de la lista de verificación. Los valores permiten que la calificación se cuantifique para obtener resultados totales.
<b>Elección forzada</b>	Consiste en evaluar el desempeño mediante la elección de varios grupos de enunciados que responden a la persona que evalúa, en un bloque de enunciados se seleccionan uno o dos los cuales se identifiquen más con el trabajador. Los enunciados luego se califican,

	<p>los evaluadores no conocen los pesos de asignación a cada frase, por lo cual no se puede favorecer a los preferidos.</p> <p>Hay dos composiciones de frases: Los bloques están conformados por frases de significado positivo o negativo y los bloques están conformados por frases con significados positivos.</p>
<b>Incidentes críticos</b>	<p>Consiste en realizar un registro de incidentes que ejemplifique la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente es creado crítico cuando ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que origina un éxito o un fracaso en alguna parte del trabajo.</p> <p>El uso de este método implica observar los incidentes críticos y clasificarlos de acuerdo con los encabezados en la hoja de registro.</p>
<b>Investigación de campo</b>	<p>Se solicita información específica sobre el rendimiento de cada empleado, después el analista elabora una evaluación basada en esa información, esta debe ser analizada, modificada, aprobada y aplicada.</p>
<b>Evaluación de grupos</b>	<p>Permite que otras personas además del supervisor participen en la evaluación de los empleados. El grupo de gerentes y jefes conocen al trabajador, se reúnen en conferencia con un coordinador el cual mantendrá la objetividad en la evaluación, discuten la evaluación y luego se generan dos entrevistas con el trabajador; una para detallar los requisitos del puesto y la otra para comentar las normas, el desempeño y cualquier acción requerida para mejorarlo.</p>

*Fuente: J. Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Editorial Thomson. 2007.*

Los orientados al futuro se enfocan en rendimiento futuro, evaluando el potencial del personal o estableciendo metas de desempeño para el futuro.

**Tabla 8: Métodos de evaluación de desempeño orientados al futuro**

<b>MÉTODOS ORIENTADOS AL FUTURO</b>	
<b>MÉTODO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Autoevaluaciones</b>	Cuando los colaboradores se evalúan así mismos es menos probable que se presenten conductas defensivas por parte de estos. Por lo tanto, el auto-mejoramiento será mucho más probable. Este método puede servir para establecer objetivos personales de mejoramiento futuro.
<b>Administración por objetivos</b>	Este método se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. Se centra en que cada empleado y su jefe establezcan objetivos de desempeño para el futuro. Cuando se establecen objetivos futuros, los colaboradores obtienen el beneficio de motivación de algún aspecto específico, en torno al cual organizar y dirigir sus esfuerzos.
<b>Técnica de centro de evaluación</b>	Se utiliza para predecir cuál será el desempeño futuro del individuo y es especialmente importante en la toma de decisiones respecto al ascenso personal.  Según Stone el centro de evaluación implica una forma normalizada de evaluación de las habilidades potenciales de un individuo como jefe, o sus necesidades de desarrollo relacionadas con los objetivos del puesto. Los colaboradores son sometidos a entrevistas profundas, pruebas psicológicas, ejercicios simulados, historias de antecedentes personales y debates en grupos.

*Fuente: J. Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Editorial Thomson. 2007.*

El aplicar los métodos de evaluación del desempeño eficazmente podrá permitir a los directivos de las distintas empresas medir y evaluar el rendimiento de cada uno de sus colaboradores, de tal manera que se verifique si cumplen satisfactoriamente con sus objetivos.

Una vez aplicados los métodos de evaluación es fundamental tener un proceso de retroalimentación, para así informar al trabajador de las fallas y fortalezas con las que cuentan en ese momento. En cuanto a las fallas se buscará la forma de atenuarlas mediante capacitaciones permitiendo así el aprendizaje constante del trabajador y en cuanto a las fortalezas se proporciona un reconocimiento y entrega de incentivos, lo cual permitirá que este se encuentre motivado para así poder desarrollar un buen desenvolvimiento en la organización.

A continuación se muestran los factores que influyen en el desempeño laboral

#### **2.3.3.2. Incidencia**

Una incidencia es todo hecho, suceso, caso, circunstancia, acontecimiento, percance, contratiempo, lance, episodio o accidente fortuito que ocurre en determinado periodo respecto a determinado asunto en particular. (Oxford, s.f.)

En Sedapar S.A. una incidencia se refiere básicamente al llamado de emergencia que realiza el usuario para reportar, por ejemplo: Fugas (Conexiones domiciliarias y Llaves cooperación), Atoros (Registro domiciliario y Colectores), Roturas (Tuberías matrices) al igual que Faltas de agua y baja presión en determinadas zonas de la ciudad.

#### **A. Número de partes atendidos en un periodo dado**

La cantidad de usuarios atendidos en un periodo dado por la empresa es un factor muy importante de la productividad, ya que a un mayor número de clientes atendidos, una manera más eficiente y productiva de trabajar.

Por el contrario, si una empresa no llega a cumplir con el número de usuarios asignados en un periodo determinado, significa que la empresa puede poseer fallas tanto técnicas como humanas, las cuales estarían haciendo a la empresa menos productiva.

En el caso de Sedapar S.A. los partes son las llamadas de emergencia que ingresan al call center donde se debe solicitar información como: el número de la conexión, dirección y referencias de la misma. A partir de ello se crea un Parte de reclamo operacional, consignando el número respectivo para derivarlo a la oficina que corresponda para su respectiva atención y solución. (SEDAPAR, 2016)

#### **2.3.3.3. Puntualidad**

La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida. (Pérez Porto & Merino, 2009)

La puntualidad del trabajador es fundamental ya que este transmite estar comprometido no solo con sus tareas, sino también con sus superiores y sus compañeros, así mismo es una demostración de responsabilidad y profesionalismo.

Ésta no solo debe ser aplicada por los colaboradores, está también debe ser aplicada por los directivos de la organización, ya que de esta manera brindaran un buen ejemplo de responsabilidad, respeto y confianza para sus subordinados.

La falta de puntualidad puede originar un retraso en el trabajo, ya sea por manejo de maquinarias, postergación de reuniones, pérdida de información, desacuerdo con compañeros, resentimiento por el castigo aplicado, etc.

La explicación de por qué muchas personas son impuntuales es mucho más simple de lo que se puede imaginar. Básicamente, los impuntuales piensan que pueden hacer más cosas en el tiempo del que disponen de las que realmente pueden hacer. O simplemente subestiman el tiempo que les tomará llevar a cabo una determinada tarea, antes de llegar a un lugar a la hora señalada. Según un estudio reciente, realizado por el psicólogo canadiense Roger Buehler, alrededor del 40% de las personas subestiman el tiempo del que disponen para realizar una determinada tarea, y los casos pueden ser desde una mala planificación y uso del tiempo, hasta un problema médico serio, y concerniente a asuntos algo triviales como la contestación de un correo electrónico, hasta otras más importantes como pagar las cuentas. (Fernández , s.f.)

#### **2.3.3.4. Absentismo**

Según Taylor (1983), sólo se consideran absentismo las ausencias que determinan pérdidas para la empresa, derivadas de las no asistencias al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir. Esta definición enfoca al absentismo de manera unidimensional, sin incorporar elementos sociológicos que faciliten la explicación del fenómeno. Por otro lado, Behrend, H. (1959) considera que el absentismo es sinónimo de ausencia voluntaria al trabajo, dando excusas o pretextos baladíes o sin alegar razón alguna, este autor, señala además que, el absentismo no constituye un síntoma de inquietud social tan impactante como las huelgas, pero el volumen de trabajo perdido como consecuencia de este fenómeno es muy superior al del tiempo perdido por causa de conflictos de trabajo. (Hamoui, Sirit, & Bellorin, 2002)

El absentismo laboral es una de las preocupaciones más grandes que tienen las empresas, ya que generan fallos en el servicio, costos adicionales, retardo en el desarrollo de las tareas, empeoramiento del clima laboral, entre otros.

El absentismo no solo significa un problema para la empresa sino también para el colaborador, ya que esta puede generar conflictos con sus compañeros, disminución de sus ingresos y su afectar su permanencia en el puesto de trabajo.

**Tabla 9: Tipos de absentismo laboral**

<b>Tipos de absentismo Laboral</b>	
<b>Justificado</b>	<b>No justificado</b>
Hace referencia a que el colaborador avisa con anticipación o justifica su falta al trabajo.	Hace referencia a la falta del colaborador sin aviso o justificación alguna.

*Fuente: Zaplo Spain. ¿Qué es el absentismo laboral? ¿Qué consecuencias tiene?. 2017.*

De los tipos de absentismo mencionados en la tabla, el absentismo no justificado es aquel que pone en riesgo la permanencia del colaborador en la organización, ya que puede llevar a la decisión de su despido.

Pese a este importante problema, son pocas las compañías que elaboran planes de acción para controlar el absentismo aunque tengan niveles elevados en sus organizaciones. Según menciona Ricardo Alfaro, subdirector general de Asepeyo, los departamentos de Recursos Humanos se dedican sobre todo al reclutamiento y no hacen una labor de gestión del absentismo, cada empresa debe comparar su nivel de absentismo con el nivel ideal en su sector y ver si está por encima o por debajo, y elaborar un plan desde Recursos Humanos. (Munera, 2016)



Los directivos de las distintas empresas deben empezar a buscar la causa del problema de absentismo en su organización, para así diseñar y aplicar un plan de acción, de manera que este problema sea reducido y no afecte a la empresa en el largo plazo.

#### **2.3.3.5. Tiempo de espera**

A este efecto, se debe analizar el flujo de usuarios en la que se anota la hora de llegada de cada usuario y la duración del tiempo que pasó con el personal. Con la ayuda de gráficos y hojas de resumen, los miembros del personal entonces pueden calcular por cuánto tiempo esperan los usuarios, cuánto tiempo pasan en contacto directo con los miembros del personal y dónde ocurren los mayores retrasos. (Rojas Moya, 2007)

Como se sabe atender la solicitud de un cliente rápidamente está relacionada con la capacidad de la empresa para resolver un problema, los retrasos y las esperas largas afectan la percepción que tienen los usuarios acerca de la empresa. Para reducir los tiempos de espera de un usuario es necesario tener un equipo preparado y estrategias bien diseñadas para poder atender de forma eficiente al usuario.

Según Mariana Pizzo hay tres estrategias para gestionar de modo inteligente los tiempos de espera:

**Tabla 10: Estrategias para gestionar los tiempos de espera**

<b>Minimizar los tiempos pasivos.</b>	<b>Transformar tiempos pasivos en tiempos activos.</b>	<b>Acotar los tiempos pasivos y prever medidas de contención para cuando superan lo deseado.</b>
El equipo se debe enfocar en el riesgo que se corre al tener un cliente insatisfecho, por ello se tiene que identificar la causa de la demora e implementar planes de acción.	El equipo debe enfocarse en mantener al cliente ocupado ya sea llenando una solicitud, una ficha, etc.	El equipo debe asignar un tiempo pertinente que no le cause molestia alguna al cliente, en caso de que este tiempo sea superado se debe tener un plan de contingencia para no tener algún cliente insatisfecho.

*Fuente: M. Pizzo. Satisfacción del cliente. Gestionar de un modo inteligente los tiempos de espera. 2011.*

En Sedapar S.A. se toma como referencia la hora en que fue registrado el parte en el sistema (hora de llamada del usuario) hasta la hora en que el personal operativo se hace presente en la incidencia reportada. Es importante mencionar que la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) regula estos tiempos hasta un máximo de 04 horas para que la entidad se haga presente en el lugar y cumpla con las regulaciones que ésta impone.

Es importante contar con estrategias y planes de acción para reducir los tiempos de espera de los usuarios, de esta manera se podrá evitar situaciones tensas y discusiones, generando así una buena relación con los usuarios.

#### **2.3.3.6. Tiempo de atención**

Con tiempo de atención se hace referencia al tiempo que pasa desde que el operario llega al lugar de la incidencia hasta que se retira una vez resuelta.

Es importante mencionar que la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) regula estos tiempos hasta un máximo de 24 horas para que la entidad solucione la incidencia y cumpla con las regulaciones que ésta impone. Por otro lado, el tiempo de atención depende la complejidad de la incidencia, ya que mientras más complicada sea, más tiempo se necesita para solucionarla, en ocasiones más de 24 horas. Es importante tomar en cuenta que las incidencias son estacionarias, debido a que en los meses de mayor demanda son por lo general en temporada de lluvias (Enero, Febrero, Marzo y Abril), por lo cual estas incidencias también demandan una mayor cantidad de tiempo de atención, ya que la naturaleza no puede ser controlada por el personal.

#### **2.3.4. Operaciones**

Según (Real Academia Española, 2017) es el proceso o secuencia de acciones llevadas a cabo, caracterizadas por su coherencia, según leyes del pensamiento lógico.

Las operaciones son las actividades necesarias para producir los bienes y servicios que ofrecen las empresas y las organizaciones dedicadas a la producción de manufacturas y servicios. (Muñoz , 2009).

De forma global se puede definir a las operaciones de una empresa como los procesos que se llevan a cabo, empleando sus recursos con la finalidad de producir bienes o servicios para la obtención de resultados.

Es de suma importancia determinar las operaciones de la empresa, ya que de ellas dependerá la producción de bienes o servicios, los cuales serán ofrecidos a los clientes a manera de satisfacer sus necesidades y así cumplir eficaz y eficientemente con los objetivos de la organización.

Las operaciones tienen un papel de gran importancia sobre la productividad, ya que estas actividades son las que determinan la calidad del servicio o bienes físicos ofrecidos, gracias a esto la organización tiene oportunidades de un mayor desarrollo, rentabilidad y competitividad.

#### **2.3.4.1. Gerencia de operaciones**

El nivel operativo en una organización: tiene que ver principalmente con la racionalidad técnico-económica, y trata de crear certidumbre “cerrando el núcleo técnico”. En este subsistema la tarea fundamental es lograr los objetivos y planes establecidos de manera eficaz y eficiente. Es aquí donde toda la organización “hace sus cosas”, produce bicicletas, refrigeradores, proporciona salud, proporciona educación. El medio ambiente interno es cerrado, por lo que los procesos generales pueden programarse, por ejemplo: procedimientos de operación programación de computadoras. El análisis de sistema proporciona un marco de referencia para un panorama optimizado a corto plazo, y para la toma de decisiones a través del uso de técnicas cuantitativas. (Rodriguez Valencia, 2000)

El área de operaciones se enfoca principalmente en la transformación de recursos en bienes y servicios terminados, por ello los directivos deben estar enfocados en la administración y la dirección de operaciones para poder llevar a cabo los procesos y de esta manera cumplir los objetivos establecidos de manera satisfactoria y a un bajo costo.

#### **2.3.4.2. Funciones de la gerencia de operaciones**

Según Jared Lewis de La Voz de Houston, éstas son las principales funciones y responsabilidades de cualquier gerencia de operaciones.

- **Formulación de políticas:** Formular políticas es uno de los deberes principales de un gerente de operaciones. Las empresas deben operar y funcionar a diario siguiendo un conjunto de reglas

establecido. Estas reglas suelen ser dictadas por los gerentes de operaciones. Las mismas pueden incluir la manera en que se comunican y cooperan entre sí los distintos departamentos de la empresa u organización. Las políticas también pueden incluir las acciones disciplinarias que se deben tomar cuando los empleados rompen las reglas de la empresa.

- **Planeamiento:** El planeamiento de diversas operaciones y actividades de la empresa es otra preocupación importante del gerente de operaciones. De acuerdo a O\*NET Online, los gerentes de operaciones tienden a determinar qué productos se compran y venden, a qué precios y en manos de quién serán comercializados. El gerente de operaciones también ayuda a planificar y coordinar actividades entre distintos departamentos tales como determinar el tipo de promociones de venta que adoptará la empresa.
- **Controlar los Recursos:** Controlar recursos importantes de la empresa es otra de las funciones principales de un gerente de operaciones. Los gerentes de operaciones supervisan la implementación de políticas y procedimientos de pago, cuánto cobran los empleados, cómo se destinan los fondos para los paquetes de beneficios y cómo se gastan otros fondos para mantener una operación fluida de la empresa en el día a día. Los gerentes de operaciones revisan los resúmenes financieros con regularidad para asegurarse de que la empresa está operando de la manera más eficiente y rentable posible.
- **Comunicación:** Una última responsabilidad central de un gerente de operaciones es comunicarse con otros profesionales de la gerencia dentro de la organización para mantener un funcionamiento fluido de la empresa, y comunicarse con otras empresas y organizaciones con las que existe una relación de negocios. Los gerentes de operaciones son responsables de

confeccionar informes y resúmenes financieros que son esenciales para otros ejecutivos de mayor rango dentro de la empresa u organización. (Lewis, s.f.).

### **2.3.5. Sedapar S.A.**

#### **2.3.5.1. Servicios de agua y saneamiento en el Perú**

Según Pastor Paredes, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento -MVCS- dirige las políticas públicas de provisión de agua potable y servicios de alcantarillado en el Perú, comparte su responsabilidad de inversión con los diferentes niveles de gobierno y con las Empresas Prestadoras de Servicio de Saneamiento -EPS-, encargadas de la provisión de dichos servicios en el ámbito urbano, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento -SUNASS- regula sus actividades. Diversos instrumentos internacionales y nacionales orientan la política de inversión pública, cuyo objetivo general está contenido en el Plan Nacional de Saneamiento 2017-2021 del MVCS por lo cual no existe duda de que los recursos públicos se destinan prioritariamente a la ampliación de la cobertura de servicios. (Paredes, 2014)

Según da cuenta la Dirección General de Inversión Pública en el Balance de la Inversión Pública, en el 2015 se declararon viables entre los tres niveles de gobierno S/ 78,005 millones, logrando un incremento de 25% respecto al año 2014 en el sector saneamiento. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016)

Bajo ese contexto la SUNASS fiscaliza y supervisa las metas e indicadores de gestión acordados con las EPS y contenidos en sus Planes Maestros Optimizados -PMO-, que privilegian igualmente la ampliación de cobertura, este proceso condiciona el accionar de las EPS, que orientan sus mayores esfuerzos para cumplir con el PMO. Las inversiones orientadas a mejorar la calidad de los servicios, que se traduce en la satisfacción de los clientes, no son la prioridad de estos planes.

Tradicionalmente se ha impuesto la oferta de los servicios en los términos que el Estado, mediante sus diferentes instituciones ha establecido, muy poco se ha hecho para escuchar a la demanda, e incorporar sus expectativas en las decisiones empresariales. (Paredes, 2014)

#### **2.3.5.2. Misión**

Proveer servicios de Agua Potable y alcantarillado, con gestión competitiva, preservando el medio ambiente con el tratamiento de aguas residuales con personal altamente involucrado y capacitado. (Sedapar, 2017)

#### **2.3.5.3. Visión**

Ser reconocidos como la empresa líder a nivel nacional, en servicios de saneamiento siendo valorados por nuestros actuales y potenciales clientes. (Sedapar, 2017)

#### **2.3.5.4. Valores**

- Excelencia.
- Compromiso.
- Transparencia.
- Espíritu de equipo.
- Austeridad.

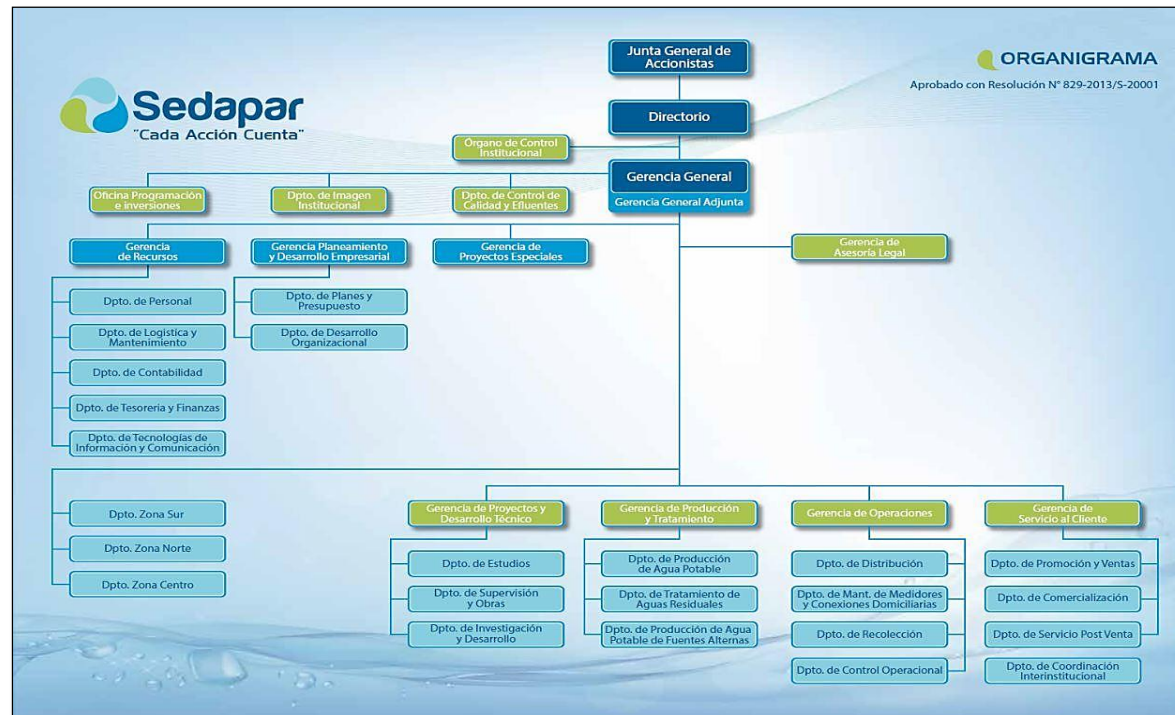
#### **2.3.5.5. Compromiso con los grupos de interés**

Ser sustentable implica construir vínculos transparentes y recíprocos con cada grupo de interés, basados en el beneficio mutuo. Asumiendo que la relación con cada grupo define y delimita la empresa, la relación con ellos se traduce en compromisos asumidos y se plasman en acciones concretas y perdurables. (Sedapar, 2017)

- **Clientes:** Brindar un servicio de calidad, interpretando y satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas. (Sedapar, 2017)
- **Empleados:** Generar desarrollo profesional y crecimiento personal resguardando la salud y seguridad laboral a través de una gestión responsable del capital humano dentro de un clima organizacional óptimo. (Sedapar, 2017)
- **Comunidad:** Contribuir al desarrollo social, económico y medio ambiental a través de una gestión comprometida que favorezca la accesibilidad del servicio y la inclusión social. (Sedapar, 2017)
- **Medio Ambiente:** Reducir el impacto medioambiental de nuestra actividad a través de un uso eficiente de los recursos, favoreciendo la sustentabilidad del capital natural. (Sedapar, 2017)
- **Proveedores:** Promover el desarrollo e integración de proveedores locales/regionales, a través de contrataciones y prácticas sustentables, en los procesos de la empresa, buscando el beneficio mutuo. (Sedapar, 2017)
- **Gobierno:** Cumplir con las obligaciones legales y contractuales mediante acuerdos equilibrados que aseguren la continuidad del servicio. (Sedapar, 2017)
- **Accionistas:** Obtener rentabilidad, crecimiento y desarrollo a través de la gestión sustentable dentro de un marco de eficiencia. (Sedapar, 2017)



### 2.3.5.6. Organigrama



**Figura 6: Organigrama de Sedapar S.A.**

*Fuente:* Sedapar S.A

### **2.3.5.7. ¿Cómo se maneja un reclamo en Sedapar S.A?**

- **¿Qué es un reclamo?**

Es la manifestación de disconformidad en la prestación de los servicios de saneamiento. Pueden ser de tres tipos: 1) de tipo operativo 2) de tipo comercial que no afecta la facturación o 3) de tipo comercial que afecta la facturación. (Sedapar, 2017)

- **¿Qué es un reclamo de tipo operativo?**

Reclamo de tipo operativo o incidencia, es el que se genera por problemas operacionales, es decir los referidos a la infraestructura de los servicios de saneamiento. Por ejem: filtración de agua hacia un predio, fugas en la conexión domiciliaria, etc. (Sedapar, 2017)

- **¿Cuál es el proceso que sigue un reclamo?**

El reclamo tiene dos instancias, la primera que se encuentra a cargo de Sedapar S.A. y la segunda a cargo de SUNASS. En la primera instancia el reclamo sigue las siguientes etapas: 1. Investigación: es la etapa en la que se actúan los medios probatorios como inspección, contrastación u otros que consideren las partes. 2. Conciliación: en esta etapa se cita al usuario a una reunión con la finalidad de concluir con el reclamo. 3. Decisión: es la etapa en la que se emite la resolución que da respuesta al reclamo. (Sedapar, 2017)

### **2.3.5.8. Departamentos de la gerencia de operaciones**

#### **A. Procedimientos del departamento de distribución**

- Oficina de Redes Matrices - Reparación de redes (todos sus diámetros) sin cierre de circuito.
- Oficina de Redes Matrices - Reparación de redes (todos sus diámetros) con cierre de circuito.

- Oficina de Hidrantes - Fugas en los grifos contra incendio (GCI).
- Oficina de Hidrantes - Mantenimiento preventivo, correctivo y purga de grifos contra incendio.
- Oficina de Almacenamiento - Limpieza y desinfección de reservorios.
- Oficina de Almacenamiento - Purga de grifo contra incendio.
- Oficina de Almacenamiento - mantenimiento de válvulas reguladoras de presión.
- Oficina de Almacenamiento - Mantenimiento de Válvulas de Control de Nivel de Reservorio.

**B. Procedimientos del departamento de mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias**

- Oficina de Mantenimiento de Conexiones Domiciliarias – Operativo para Intervención de Fugas
- Oficina de Mantenimiento de Conexiones Domiciliarias - Operativo para intervención de Reparación en Abrazadera, Accesorios y/o Llave Corporation

**C. Procedimientos del departamento de recolección**

- Mejora de tiempo de Respuesta de incidencia sobre solicitud de servicios.
- Mejorar el tiempo de atención en el reasfaltado.
- Entrega y Recepción de Obras de Desagüe.

**D. Procedimientos del departamento de control operacional**

- Protocolo medición de caudal de consumo en circuitos.

- Protocolo medición de Consumo fuentes propias.
- Protocolo medición de presión en circuitos.
- Protocolo medición de nivel de agua en reservorio.
- Protocolo lectura de consumo de circuitos.
- Protocolo calculo balance hídrico
- Protocolo mantenimiento de macromedidores.
- Protocolo de programación de equipo caudalímetros.
- Protocolo ubicación de caja del medidor
- Protocolo ubicación de un by-pass
- Protocolo ubicación de una conexión clandestina

## **2.4. HIPÓTESIS**

Hi: El clima organizacional influye a un nivel débil en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017.

H0: El clima organizacional influye a un nivel fuerte en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017.

Ha: El clima organizacional influye a un nivel medio en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017.

# **CAPÍTULO III**

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### 3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	INDICADOR	SUB INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  “CLIMA ORGANIZACIONAL”	<b>CONDICIONES FÍSICAS</b>	Condición del material de trabajo. Distribución del espacio. Iluminación de ambiente de trabajo. Orden y limpieza del ambiente de trabajo. Ventilación del ambiente de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
	<b>LIDERAZGO</b>	Autoridad. Control. Comunicación. Interés por el personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
	<b>MOTIVACIÓN</b>	Confianza Planificación de carrera Reconocimiento Salarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

	<b>COMPROMISO</b>	Identidad Camaradería Credibilidad Respeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  “DESEMPEÑO LABORAL”	<b>INCIDENCIAS</b>	Número de partes atendidos en un periodo dado.	Revisión documentaria.
	<b>PUNTUALIDAD</b>	Registro de hora de ingreso en un periodo dado.	Revisión documentaria.
	<b>ABSENTISMO</b>	Registro de inasistencias en un periodo dado.	Revisión documentaria.
	<b>TIEMPO DE ESPERA</b>	Tiempo que le toma al operador llegar a la incidencia.	Revisión documentaria.
	<b>TIEMPO DE ATENCIÓN</b>	Tiempo que le toma al operador atender y solucionar la incidencia.	Revisión documentaria.

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A.*

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La siguiente investigación es de tipo descriptivo y relacional.

- Descriptiva porque lo que se busca es especificar las propiedades, características y perfiles que se sometan al análisis.
- Relacional porque la finalidad es conocer la relación o influencia que exista entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

### **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación será no experimental, transeccional o transversal.

- No experimental porque no habrá manipulación de variables, simplemente estas se analizarán y observarán.
- Transeccional o transversal ya que se describirán las variables y se analizará su relación.

### **3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de la investigación tendrá un enfoque mixto, dado que es la combinación de un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo.

- Cuantitativo porque se utilizará estadística, se probará la hipótesis formulada y se analizará la influencia de una variable en otra.
- Cualitativo porque se conducirá en ambiente natural, los significados se extraerán de los datos y no se fundamenta en la estadística.



### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el estudio cuantitativo se asumieron los siguientes parámetros estadísticos:

**N:** Número total de elementos que conforman la población el cual es igual a 79, pertenecientes a los departamentos de distribución, mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias, y recolección de Sedapar S.A.; de los cuales 04 puestos son estratégicos (jefes de cada departamento y el gerente) y 02 puestos son administrativos (supervisores de incidencias operacionales) y 73 puestos son operarios (obreros).

**Z:** Valor estandarizado en función al grado de confiabilidad de la muestra calculada en este caso 95% que es igual a 1.96

**E:** Error asumido en el cálculo que es igual a 0.05

**Q:** 0.5

**P:** 0.5

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N-1) + Z^2 P \times Q}$$

$$n = 66$$

Se obtienen 66 unidades como muestra, sin embargo para la presente investigación se tomará en cuenta mediante censo a los 73 operarios (obreros), por el principio de homogeneidad y la información con la que se cuenta.

### **3.6. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

#### **3.6.1. Encuesta**

A través de este instrumento se recogerá la información necesaria que se requiera para el análisis de los resultados, percibiendo aquellos rasgos que influyen en el desempeño laboral a través del clima organizacional.

La encuesta será elaborada por los investigadores basándose en modelos de cuestionarios ya elaborados y llevados a prueba con anterioridad en diferentes investigaciones de clima organizacional y desempeño laboral.

Este instrumento será validado por especialistas, al igual que la confiabilidad.

- **¿Cómo se han aplicado las encuestas?**

Las encuestas fueron aplicadas a la totalidad de los operarios de los departamentos de distribución, mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias y recolección a excepción de aquellos que se encuentran ausentes por vacaciones. Se realizaron en el lapso de tres días hábiles en la Cede de Miraflores conocida como R2 y en la Cede Central de Sedapar, se procedió a dividir a los colaboradores en pequeños grupos a manera que nos permitiría explicar cada pregunta para evitar ambivalencias.

- **Especialistas que validaron nuestros instrumentos:**

**Sandra Gómez Rodríguez**

Actualmente se desempeña como Decana de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas; resaltando de entre todos sus logros el ser Docente Principal en la Escuela Profesional de Administración de Negocios y Jefe de la Oficina de Calidad y Acreditación Universitaria de la Universidad Católica San Pablo (UCSP) de Arequipa, teniendo como responsabilidad asegurar la implementación, sostenibilidad, optimización y proyección de sistemas de garantía interna de la calidad educativa, brindando el soporte necesario a las Escuelas Profesionales para el logro de la Acreditación Universitaria, tanto con el modelo nacional como modelos internacionales.

**Sofía Estremadoyro Bejarano**

Actualmente se desempeña como Coordinadora Académica de la Escuela Profesional de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, además de ser docente en la Universidad Católica San Pablo, en el Instituto del Sur y en la Universidad Católica Santa María, y se encuentra llevando un Doctorado en Gestión Empresarial en la SFX – Arequipa, Perú.

**Paul Marchani Salas**

Actualmente se desempeña como Jefe de relaciones públicas en la Clínica San Juan de Dios y como docente del curso de Dirección de Personal en la Universidad Católica San Pablo.

### **3.6.2. Entrevista**

La entrevista semi - estructurada se basan en una guía de asuntos y preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

A través de este instrumento se adentrará a profundidad, manteniendo un papel activo al desenvolvimiento de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. con el fin de captar toda cuanta información sea relevante para la presente investigación.

La entrevista será elaborada por los investigadores y validada por los expertos. La entrevista fue aplicada al Gerente de operaciones y a los jefes de cada departamento con excepción del Jefe de distribución dado que asumió el cargo recientemente, siendo reemplazada su opinión con la de un subalterno perteneciente a su departamento, el cual cuenta con el suficiente conocimiento.

La duración de cada entrevista fue aproximadamente de 20 a 25 minutos, de forma presencial, mediante la toma de notas acerca de sus respuestas.

Por otro lado, se cuenta con una entrevista no estructurada a través de la cual se profundizarán a los conocimientos sobre las incidencias operacionales dado que es un nexo y conocedor del desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. que pertenecen a nuestra muestra en referencia sobre todo a las incidencias atendidas, los tiempos de espera y de atención.

Con el fin de captar toda cuanta información sea relevante para la presente investigación., la entrevista no estructurada fue aplicada a dos de los supervisores de incidencias. La duración de

cada entrevista fue aproximadamente de entre los 40 y 50 minutos, de forma presencial, mediante la toma de notas acerca de sus respuestas.

### **3.6.3. Revisión documentaria**

- **Número de Partes atendidos:** Para obtener el número de partes atendidos por operario en el semestre se realizó la sumatoria mensual desde enero hasta junio del presente año según el registro proporcionado por Sedapar S.A.
- **Puntualidad:** Para obtener los datos de puntualidad se revisó el registro diario de horas de ingreso de cada operario con el fin de realizar la sumatoria de minutos después de la hora de ingreso tomando en cuenta los siguientes artículos del Reglamento Interno de Trabajo, (**Anexo 16**). Posteriormente se hizo la sumatoria mensual y semestral de las horas consideradas como tardanza de los operarios de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. desde enero hasta junio del presente año.
- **Absentismo:** Para obtener los datos de absentismo se revisó el registro diario de las asistencias de cada operario con el fin de realizar la sumatoria de las faltas tomando en cuenta los siguientes artículos del Reglamento Interno de Trabajo (**Anexo 16**). Posteriormente se hizo la sumatoria mensual y semestral de las faltas de los operarios de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. desde enero hasta junio del presente año.
- **Tiempo de llegada del operador a la incidencia:** Para obtener los datos de tiempo de llegada se revisó el registro de partes atendidos mensuales, luego se realizó la sumatoria mensual y semestral de minutos convertidos en horas por operario desde el ingreso del Parte al sistema hasta la llegada de los operarios a la incidencia reportada.

- **Tiempo que demoró la atención de la incidencia de la empresa:**

Para obtener los datos de tiempo de atención se revisó el registro de partes atendidos mensuales, luego se realizó la sumatoria mensual y semestral de minutos convertidos en horas por operario desde su llegada a la incidencia reportada hasta la hora en que fue solucionada, (**Anexo 17**).

- **MOF:** Revisión del manual de organización y funciones para identificar las funciones que realizan los operarios de los departamentos de distribución, recolección y mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A.
- **MAPRO:** Revisión del manual de procesos para conocer los procedimientos que realizan los operarios de los departamentos de distribución, recolección y mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. desde que ingresa el parte hasta su atención.
- **Reglamento interno:** Revisión del reglamento interno para conocer las normas que la empresa tiene acerca de la puntualidad (tiempo de tolerancia y cuando aplican los descuentos), y las asistencias (cuando son inasistencias injustificadas, cuando son inasistencias justificadas y cuando se aplican sanciones).

### **3.7. FUENTES DE RECOPIACIÓN**

Se emplearon fuentes primarias como secundarias para la recopilación de información, las cuales se detallan a continuación:

- **Fuentes primarias:** Encuestas a los colaboradores, entrevistas a los jefes de departamento y al gerente de operaciones, observación en campo por parte de las investigadoras.

- **Fuentes Secundarias:** Registro de partes entrantes y atendidos, ranking de faltas y tardanzas del año, manuales internos, MOF y MAPRO de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. Arequipa - 2017. Además de libros, tesis, páginas web y demás bibliografía.

### **3.8. ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS**

Con el fin de que ambas variables puedan ser procesadas, se transcribieron los datos de desempeño laboral a escalas en base a normas de la institución y el criterio de las investigadoras, además de la ponderación y aprobación del gerente de operaciones de Sedapar S.A., (**Anexo 18**). Para la presente investigación se ha determinado utilizar como estrategia para el manejo de resultados el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), el cual ha permitido trabajar la base de datos, procesar la información y obtener los resultados requeridos.

# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**



## **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En primera instancia se procederá a presentar el resultado de la correlación entre la variable de clima organizacional y desempeño laboral, para luego presentar los resultados de las correlaciones significativas entre indicadores, reforzando las interpretaciones con las correlaciones halladas por grupo de edades, tiempo de servicio y departamentos (**Anexos 5,6 y 7**) para finalmente presentar el resumen con lo más resaltante de las entrevistas realizadas.

### **4.1.1. Correlaciones**

Para analizar la relación entre dos variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson la cual presenta los siguientes niveles de medición. El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

**Tabla 11: Coeficiente r de Pearson**

<b>Coeficiente r de Pearson</b>	
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

*Fuente: Metodología de la investigación. Hernández Sampieri, R. Editorial Mc Graw Hill. 2010, pag. 312*

#### 4.1.1.1. Correlación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral

**Tabla 12: Correlación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral**

	Desempeño laboral
Clima organizacional	<b>,436**</b>

**\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral Sedapar S.A. (procesado en SPSS)*  
*Elaboración: Propia*

De la tabla 12 se puede observar que la correlación entre la variable de clima organizacional y desempeño laboral es de 0.436. Es decir, existe una influencia positiva débil con una significancia de 0.01, lo que se puede interpretar como “a mejor clima organizacional, mejor desempeño laboral”.

#### 4.1.1.2. Correlación entre indicadores de clima organizacional y desempeño laboral

**Tabla 13: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral**

	Incidencias	Puntualidad	Absentismo	Tiempo de espera	Tiempo de atención
Condiciones físicas	,171	,043	,119	,187	,171
Liderazgo	<b>,281*</b>	,072	<b>-,342**</b>	<b>-,298*</b>	-,085
Motivación	<b>,270*</b>	,017	<b>-,511**</b>	<b>-,257*</b>	-,118
Compromiso	,182	,192	-,007	<b>-,254*</b>	<b>-,262*</b>

**\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral Sedapar S.A. (procesado en SPSS)*  
*Elaboración: Propia*

De la tabla 13 se pueden observar tanto las correlaciones significativas como no significativas que se han hallado en la presente investigación entre los indicadores de clima organizacional y de desempeño laboral.

#### **4.1.1.3. Correlaciones significativas del indicador de condiciones físicas por grupo de edad y por departamento**

Si bien es cierto, no se han obtenido correlaciones significantes entre el indicador de condiciones físicas y los indicadores de desempeño laboral, sin embargo, en los (**Anexos 5 y 7**) se pueden observar dos correlaciones por grupo de edad y una por departamento. La primera entre condiciones físicas y absentismo en el grupo de edad de entre los 18 y 28 años posee un valor de -0.832 con una significancia de 0.05; la segunda entre condiciones físicas y tiempo de espera en el grupo de edad de entre los 39 y 48 años posee un valor de -0.547 con una significancia de 0.05; la tercera entre condiciones físicas y absentismo en el departamento de mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias posee un valor de -,461 con una significancia de 0.01. Esto permite condensar dos realidades, la primera que los colaboradores que pertenecen al mencionado departamento con edad entre los 18 y 28 años, le dan un mayor grado de importancia a las condiciones físicas para en función a ello asistir a cumplir con su jornada laboral; la segunda que los colaboradores que tienen entre 39 y 48 años le dan un mayor grado de importancia a las condiciones físicas para en función a ello hacerse presentes en el menor tiempo posible al lugar de la incidencia reportada.

#### 4.1.1.4. Correlación entre el indicador liderazgo y los indicadores de desempeño laboral

**Tabla 14: Correlaciones significativas entre el indicador de liderazgo e indicadores de desempeño laboral**

	Incidenias	Absentismo	Tiempo de espera
Liderazgo	,281*	-,342**	-,298*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral Sedapar S.A. (procesado en SPSS)*

*Elaboración: Propia*

De la tabla 14 se aprecia que la correlación entre el indicador de liderazgo e incidencias, que corresponden a la variable de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente es de 0.281. Es decir, existe una influencia positiva débil con una significancia de 0.05, lo que se puede interpretar como “a mayor liderazgo, mayor número de incidencias atendidas”.

Además, se aprecia que la correlación entre el indicador de liderazgo y absentismo, que corresponden a la variable de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente es de -0.342. Es decir, existe una influencia negativa débil con una significancia de 0.01, lo que se puede interpretar como “a mayor liderazgo, menor absentismo”

En el (**Anexo 5**) se observa una correlación en el grupo de edad de entre los 49 años a más con un valor de -0.359 con significancia 0.05. En el (**Anexo 6**) se observa una correlación en el grupo de tiempo de servicio de entre los 5 años a más con un valor de -0.729, -0,435 y -0,424 con una significancia de 0.05 en los tres casos.

Finalmente, el (**Anexo 7**) se observa una correlación en el departamento de mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias, con valor de -0,479 y una significancia de 0.01. Esto permite condensar que los colaboradores que pertenecen al departamento mencionado, que además llevan laborando en la empresa de 5 años a más, con una edad mayor a los 49 años, le dan un mayor grado de importancia al liderazgo para en función a ello asistir a cumplir con su jornada laboral.

Por último, se aprecia que la correlación entre el indicador de liderazgo y tiempo de espera, que corresponden a la variable de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente es de -0.298. Es decir, existe una influencia negativa débil con una significancia de 0.05, lo que se puede interpretar como “a mayor liderazgo, menor tiempo de espera”

En el (**Anexo 5**) se observa una correlación en el grupo de edad de entre los 39 a 48 años con un valor de -0.522. En el anexo 6 también en el grupo de tiempo de servicio de entre los 0 a 5 años con un valor de -0.530, ambos con una significancia de 0.05. Esto permite simplificar que los colaboradores que llevan trabajando en la empresa un máximo de 5 años con edades entre los 39 y 48 años, le dan un mayor grado de importancia al liderazgo para en función a ello hacerse presente en el menor tiempo posible al lugar de la incidencia reportada.

#### 4.1.1.5. Correlación entre el indicador de motivación y los indicadores de desempeño laboral

**Tabla 15: Correlaciones significativas entre el indicador motivación e indicadores de desempeño laboral**

	Incidenias	Absentismo	Tiempo de espera
Motivación	,270*	-,511**	-,257*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral Sedapar S.A. (procesado en SPSS)*  
*Elaboración: Propia*

De la tabla 15 se aprecia que la correlación entre el indicador de motivación e incidencias, que corresponden a la variable de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente es de 0.270. Es decir, existe una influencia positiva débil con una significancia de 0.05, lo que se puede interpretar como “a mayor motivación, mayor número de incidencias atendidas”.

Además, se aprecia que la correlación entre el indicador de motivación y absentismo, que corresponden a la variable de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente es de -0.511. Es decir, existe una influencia negativa media con una significancia de 0.01, lo que se puede interpretar como “a mayor motivación, menor absentismo”

En el (**Anexo 5**) se observa una correlación en el grupo de edad de entre los 39 a 48 años con un valor de -0.577 y de entre los 49 años a más con un valor de -,459, ambos con una significancia de 0.01. En el (**Anexo 6**) se observa una correlación en el grupo de tiempo de servicio de los 10 a 20 años con un valor de -0.398 con significancia 0.05 y de los 20 años a más con un valor de -0,609 con significancia 0.01. Finalmente, en el (**Anexo 7**) se observa una correlación en tres departamentos con un valor de -0,463 y significancia 0.01, un valor de -0,455 con significancia

0.05 y un valor de -0,586 con significancia 0.01. Todo esto permite abreviar que los colaboradores con tiempo de servicio mayor a los 10 años, edad mayor a los 39 años que pertenecen a estos tres departamentos consideran más importante a la motivación, para en función a ello asistir a cumplir con su jornada laboral.

Por otro lado, se aprecia que la correlación entre el indicador de motivación y tiempo de espera, que corresponden a la variable de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente es de -0.257. Es decir, existe una influencia negativa débil con una significancia de 0.05, lo que se puede interpretar como “a mayor motivación, menor tiempo de espera”.

En el (**Anexo 7**), se observa una correlación en el departamento de distribución con un valor de -0.477 con una significancia de 0.05. Esto permite indicar que los colaboradores que pertenecen a este departamento, le dan un mayor grado de importancia a la motivación para en función a ello hacerse presente en el menor tiempo posible al lugar de la incidencia reportada.

Finalmente, a pesar de no existir una correlación directa entre el indicador de motivación y el de puntualidad, en el (**Anexo 7**) se pueden observar dos correlaciones por grupos de departamentos. En el departamento de mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias con un valor de 0,400 y en el departamento de recolección con un valor de 0,473, ambas con significancias 0.05. Mientras que en el (**Anexo 5**) se puede observar una correlación por grupo de edad, de entre los 39 a 48 años con un valor de 0,501 y significancia 0.05. Esto se puede resumir como que los colaboradores que pertenecen a estos dos departamentos con edades entre los 39 y 48 años le dan una mayor importancia a la motivación, para en función de ello ser y/o mejorar su hora de llegada en el horario de trabajo que les corresponda.



#### 4.1.1.6. Correlación entre el indicador compromiso y los indicadores de desempeño laboral

**Tabla 16: Correlaciones significativas entre el indicador compromiso e indicadores de desempeño laboral**

	Tiempo de espera	Tiempo de atención
Compromiso	-,254*	-,262*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral Sedapar S.A. (procesado en SPSS)*

*Elaboración: Propia*

De la tabla 16 se aprecia que la correlación entre el indicador de compromiso y tiempo de espera, que corresponden a la variable de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente es de -0.254. Es decir, existe una influencia negativa débil con una significancia de 0.05, lo que se puede interpretar como “a mayor compromiso, menor tiempo de espera”.

En el (**Anexo 5**) se observa una correlación en el grupo de edad de entre los 39 a 48 años con un valor de -0.574 con una significancia de 0.01. En el (**Anexo 6**) se observa una correlación en el grupo de tiempo de servicio de 0 a 5 años con un valor de -0.514 con significancia 0.05. Esto permite explicar que los colaboradores con un tiempo no mayor a 5 años y edad de entre los 39 y 48 años consideran más importante al compromiso, para en función a ello reducir en lo posible el tiempo de hacerse presente en el lugar de la incidencia reportada.

Además, se aprecia que la correlación entre el indicador de compromiso y tiempo de atención, que corresponden a la variable de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente es de -0.262. Es decir, existe una influencia negativa débil con una significancia de 0.05, lo que se puede interpretar como “a mayor compromiso, menor tiempo de atención”.

En el (**Anexo 5**) se observa una correlación por grupo de edad de 39 a 48 años con un valor de -0.508 con significancia 0.05. En el (**Anexo 6**) se observa una correlación por grupo de tiempo de servicio de 10 a 20 años con un valor de -0.437 con significancia de 0.05. Esto permite explicar que los colaboradores que tienen entre 10 a 20 años de servicio, con una edad de entre los 39 y 48 años consideran importante el compromiso para en función de ello solucionar en el menor tiempo posible la incidencia.

#### 4.1.2. Resumen de entrevistas

**Tabla 17: Resumen de entrevistas a jefes de departamento**

<b>Departamento</b>	<b>Distribución.</b>	<b>Mantenimiento de Medidores y Conexiones Domiciliarias.</b>	<b>Recolección</b>	<b>Gerencia de operaciones</b>
<b>Puesto</b>	Técnico de operación y almacenamiento	Jefe del departamento de mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias.	Jefe de departamento de recolección	Gerente de operaciones
<b>Tiempo de servicio</b>	De 10 – 20 años	De 0 – 5 años	De 0 – 5 años	De 0 – 5 años
<b>Fecha</b>	28/08/2017	31/08/2017	01/09/2017	01/09/2017
<b>Inicio</b>	13:45 pm	10:40 a.m.	07:45 a.m.	12:00 p.m.
<b>Fin</b>	14:10 pm	11:10 a.m.	08:15 a.m.	12:25 p.m.
<b>1. ¿Cuál es la condición actual del material/equipo/herramienta/instrumento/maquinaria de trabajo que se le</b>	La empresa cuenta con un presupuesto anual, el cual permite renovar los materiales, equipos, maquinarias e	Actualmente contamos con todos los accesorios necesarios.  Las renovaciones de material o equipos suelen darse tanto	Los materiales y herramientas de trabajo se encuentran en buen estado dado que su renovación es mucho más periódica que el de	Las condiciones actuales de los materiales, equipos, herramientas, instrumentos y maquinarias son buenas. En este aspecto la

<b>proporciona a usted y a los colaboradores?</b>	instrumentos cada año. Se puede considerar que estos tienen un desgaste normal ya que se les da periódicamente un mantenimiento tanto en su limpieza y cuidado como en los afinamientos mecánicos e hidráulicos. De cualquier forma, no se llega a carecer de ellos.	mensual como anualmente, esto depende del tipo de implementos y del uso que se les dé.  En este aspecto considero que la empresa brinda lo que los colaboradores necesitan.	maquinarias como aeroyets, retroexcavadoras y camionetas, las cuales se encuentran en un estado regular siendo próxima ya su renovación.  Los colaboradores cuentan con todo lo necesario para realizar su trabajo.	empresa se encuentra a disposición del requerimiento de renovación del trabajador en la medida de lo posible. Definitivamente depende del tipo de material del que se hable, sin embargo actualmente pueden laborar sin problema con lo que cuentan.
<b>2. ¿En qué medida la distribución del espacio contribuye al buen desenvolvimiento de las tareas?</b>	No tienen problemas en cómo se encuentra distribuido el espacio de trabajo, en comparación con las oficinas de la central sienten que tienen más privacidad, no se sienten tan presionados, ni controlados a cada	Entre nosotros como colaboradores de un mismo departamento no hay ningún problema, pero con el resto de los departamentos y gerencias es complicado debido a que se encuentran tanto en la sede central de Sedapar S.A. como en la sede de Miraflores (R2), esta distancia complica el	En cuanto a equipos y personal el espacio actualmente es ajustado, dada la cantidad de cada uno de ellos; por y para esto, la planta de Chilpina se está adecuando para que sean tanto las oficinas como los almacenes de este departamento.	Aquí en la gerencia de operaciones a pesar de que la construcción es antigua, se ha tratado de distribuir de la mejor manera al personal. Hay algunas oficinas que necesitan renovación y una nueva distribución por la saturación de espacio.

	minuto, ellos mismos saben que tienen una responsabilidad de trabajo la cual cumplir y lo hacen.	traslado de documentos, firmas, reuniones, etc.		
<b>3. ¿Considera que la iluminación y ventilación del ambiente de trabajo les permite desenvolverse eficientemente? ¿Por qué?</b>	Si, los ambientes en los que laboran se encuentran iluminados la mayoría del tiempo por la misma claridad del día, en pocas ocasiones necesitan de luz artificial para el desempeño de sus labores, en canto a la ventilación tampoco no se tiene ningún problema, pero hay un problema con el jardín del costado por la humedad.	El departamento está dividido en planta de medidores y conexiones domiciliarias, en el caso del ambiente de la planta de medidores si cuentan con buena iluminación, ventilación, espacios en los cuales bañarse y cambiarse, etc., pero en conexiones domiciliarias aun el espacio de trabajo no es el adecuado. Actualmente este cuenta con un presupuesto el cual se está empleando para mejorar el ambiente físico de esa área.	El personal en su gran mayoría labora en campo, donde la iluminación en cuanto a trabajos nocturnos es regular, cuentan con torre de iluminación, linternas y reflectores, sin embargo suelen tener percances en determinadas situaciones. Respecto a la ventilación, de la misma manera es buena.	Sí, no hay problema dado que el trabajo aquí en oficinas es durante el día, en caso la luz natural no sea suficiente, cuentan con iluminación artificial. En el caso de la ventilación algunas oficinas cuentan con puertas y ventanas que colindan con el exterior, además de ventiladores.
<b>4. ¿Cuán importante usted considera que es mantener el área de</b>	Es muy importante para poder mantenerse	Muy importante, el área de trabajo se encuentra ordenada y limpia, pero no	Esto es muy importante ya que es una zona de cuidado puesto que	Muy importante, en el trabajo diario se procura mantener tanto el orden

<b>trabajo ordenada y limpia durante la jornada? ¿Esto se cumple?</b>	organizado, desplazarse, si todos los partes, archivos, o el mismo ambiente de trabajo o esta ordenado es mucho más complicado realizar las labores a tiempo. Algunas veces si por falta de tiempo o por tareas realizadas en campo si es posible que algunas cosas no se encuentren en su lugar, pero no afecta demasiado el desempeño realizado.	necesariamente quiere decir que está organizada, siempre se puede encontrar trabajo acumulado de las tareas del día	trabajamos con material fecal y aguas servidas. Es por ello que el uso de los equipos de seguridad e higiene es obligatorio, pues de esta manera se protege al colaborador de contraer cualquier tipo de enfermedad como el tétano, etc.	como la limpieza; sin embargo, algunas oficinas que requieren archivar documentos ya no cuentan con el espacio suficiente para hacerlo.
<b>5. ¿De qué manera usted muestra poseer la autoridad necesaria para dirigir y delegar funciones?</b>	Cuando una persona tiene personal a su cargo debe ser líder y supervisor, es necesario estar informado de todo lo que realizan, fiscalizarlos, así como también	En base a la comunicación, premisa dar para recibir, quiere lograra que el trabajador se sienta a gusto, apoyarlo, que se sienta querido y que puede confiar en su superior. Viabilizando sus requerimientos.	Existe un manual de funciones interno el cual se cumple a cabalidad, adicionalmente se emplea la ética profesional como aporte personal. En mi puesto procuro estar enterado de todo lo que sucede no sólo en mi	Considero que para ser un líder, se debe tener conocimiento, ese es el principio fundamental para adquirir autoridad. Es importante también siempre estar dispuesto y

	enseñarles y corregirlos, a manera de que los colaboradores entren a cierta técnica y capacidad con el tiempo.	Encontrar una respuesta en ese momento.	departamento o cargo, si no a nivel general de la gerencia a la que pertenecemos.	atento para con mis compañeros.
<b>6. ¿Cuán importante es el controlar las actividades de sus colaboradores? ¿Cómo lo hace?</b>	Se debe ser supervisor, amigo y brindar confianza a sus colaboradores, pero esta tiene un límite por normas de la empresa, se tiene que ejercer la función de jefatura y evaluar toda labor de acuerdo a norma, si se incumple con alguna de estas, el colaborador si es sancionado.	Hay un capataz y un jefe de almacén los cuales trabajan con los obreros y se aseguran de que el trabajo se cumpla. Cada una de estas áreas consolida e informa todo lo que sucede en las actividades.	Es muy importante y necesario verificar al menos las labores que se consideren más relevantes o inmediatas dentro de la labor diaria. Una forma de hacerlo es salir a campo a verificar o inspeccionar trabajos puntuales, además de delegar responsabilidades o funciones al personal.	Muy importante. Como gerencia, es una actividad propia el llevar un control interno, pues forma parte de las actividades que se desarrollan. Por otro lado cada jefe de departamento se encarga de ello. En mi caso, salgo personalmente a supervisar determinados trabajos que considere importantes o necesarios.
<b>7. ¿En su opinión, cuán fluida cree que es la comunicación con sus colaboradores?</b>	La comunicación es muy fluida, todos los días a la hora de entrada se tiene una reunión para poder	Muy fluida, todos los días se realizan reuniones en las cuales acuerdan las tareas a realizar en el día.	Es una comunicación efectiva y directa, lo más importante es que me logre expresar de tal forma que el colaborador	Bastante fluida, en mi cargo siempre procuro tener la apertura para escuchar y atender a mis colaboradores.

	acordar y saber qué es lo que hará cada colaborador, donde se encontrara, así como también ver los inconvenientes que se tuvieron o podrían tener en el desempeño de las labores.		entienda el mensaje de la forma adecuada para evitar ambivalencias o confusiones.	
<b>8. ¿Le interesa conocer a sus colaboradores a un nivel personal? ¿Por qué?</b>	Sí, es importante ya que en caso de problemas familiares o de salud cuenta con permisos, así como con el uso del servicio social Siempre se tiene como prioridad el trabajo y se procura que estas situaciones no vayan contra el servicio de la empresa, pero también puede haber un permiso particular por algún	Sí, porque uno se complementa con el trabajador, mientras menos problemas tengan los colaboradores mejor será su desenvolvimiento en el trabajo.	Si, considero que es necesario porque al conocer sus problemas tengo la posibilidad de ayudar a resolverlos para que así su desempeño no se vea interrumpido o disminuido.	Considero que si existe una amistad anterior al cargo, definitivamente esa amistad crecerá; de lo contrario, considero que sería inmiscuirse en asuntos personales y ajenos.



	otro problema dependiendo también de que tan buen colaborador es.			
<b>9. ¿Cómo participan sus colaboradores en las tomas de decisiones?</b>	En este trabajo las decisiones que se toman son rápidas, ellos tienen y deben saber tomar decisiones y solucionar problemas. Cuentan con autonomía en el desempeño de su labor, solo en algunos casos deben consultar que hacer con alguna de las situaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de sus tareas.	Autonomía en la toma de decisiones, cada uno decide sobre los temas que le competen previa y posteriormente al desarrollo de sus actividades.	De manera directa, en caso de que el jefe no esté, el colaborador debe tomar la decisión en base a la confianza y los años de experiencia con los que cuenta. Y en caso sea el jefe quien tenga duda, personalmente revisa o verifica el asunto.	En función a su experiencia y conocimientos. Si tienen dominio al respecto, cuentan con la autonomía para proceder, de lo contrario cuentan con la libertad de consultar o deliberar antes de decidir. Obviamente hay situaciones o decisiones que le competen únicamente a la gerencia.
<b>10. ¿De qué manera brinda usted confianza a sus colaboradores?</b>	Permitiéndoles tomar decisiones, brindándoles su confianza, preocupándose por	Reuniones periódicas por cumpleaños, procura que cada colaborador se sienta importante, los apoya, les	Considero que es importante que me vean no como un jefe o superior sino como un amigo e incluso como un	Sin ser un líder autoritario, siempre me muestro abierto, amigable, amable y con ello espero con mis

	<p>sus necesidades, comunicándose con ellos, etc.</p>	<p>brinda posibles soluciones a sus problemas, etc.</p>	<p>padre. Si los colaboradores confían en mí, yo confío en ellos el doble.</p>	<p>colaboradores se sientan seguros y en confianza.</p>
<p><b>11. ¿Cómo es que se les desarrolla profesionalmente en la empresa a sus colaboradores?</b></p>	<p>Se realizan capacitaciones una vez al año, estas no solo son en Arequipa sino también en otras ciudades; lamentablemente como estas son por áreas no todos los colaboradores asisten. La empresa los apoya para ir a estas capacitaciones ya sea con el pago de viáticos o pasajes, pero en ocasiones por voluntad del colaborador ellos deciden cubrir sus gastos.</p>	<p>Mediante capacitaciones, cursos de office, se capacita tanto a los oficinistas como a los obreros, actualmente tiene un convenio con Sencico.</p>	<p>Hay cursos de capacitación tanto para el personal de oficina como los obreros. Por ejemplo, durante el año pasado hubo 7. Es importante señalar que estos cursos o capacitaciones son programados de acuerdo al tema y el personal que necesite participar de ellos, depende mucho de la oportunidad que se presente.</p>	<p>Contamos con capacitaciones, cursos pues la empresa tiene un programa para ello. Éstas se realizan dependiendo de la frecuencia con que se ofrezcan. Pueden ser internas como externas y por lo general al finalizar el año todo el personal ha recibido por lo menos una inducción o capacitación.</p>
<p><b>12. ¿Qué programas de reconocimiento</b></p>	<p>Para el reconocimiento de</p>	<p>No hay programas de reconocimiento, las</p>	<p>Por parte de la empresa como tal, no existe. El</p>	<p>La empresa por sí misma no cuenta con ello, sin</p>

<b>emplean para los colaboradores?</b>	sus colaboradores se brindan diplomas y certificados por capacitaciones.	felicitaciones por el buen desempeño son de manera verbal del jefe hacia sus subordinados. Lo que si hay son quinquenios, cada 5 años se realiza una ceremonia de reconocimiento, este es un acuerdo que tiene la empresa con el colaborador.	reconocimiento se da por parte del jefe de forma verbal como una felicitación o cumplido, es una forma de motivarlos y agradecerles por su trabajo.	embargo yo hace poco he empezado a aplicar memorándums de felicitaciones, los cuales se aplicarán por acciones específicas además y sobre todo por aquellas acciones que no tengan que ver con sus labores o funciones, sino que demuestren un compromiso o identidad con la empresa.
<b>13. ¿Qué opinión le merece el salario que perciben sus colaboradores? ¿Por qué?</b>	No está de acuerdo, ya que este no es equitativo, estos deberían ser de acuerdo a las categorías de los colaboradores, pero son diferentes, hay mucha desigualdad.	MOF, igual trabajo, igual remuneración, pero no es así, hay compañeros que tienen un menor sueldo, por el momento está en proceso enmarcado dentro de la normatividad. Hay límites para hacer estas regulaciones. No depende de ellos.	Considero que es regular y que el personal no está del todo satisfecho porque siempre desean percibir un poco más. También creo que es importante que la mala percepción de su salario no sea el pretexto o la razón para incurrir en malas prácticas (coimas) dentro de su labor. Definitivamente en caso se descubra algún caso de corrupción, por más	Opino que a nivel de Arequipa es bajo, no todos los casos son los mismos dado que la desigualdad por años de servicio o competencias en el puesto no reflejan equidad en el pago, sin embargo, a pesar de ello logra cubrir las necesidades básicas de quienes perciben el sueldo más bajo, de lo contrario no postularían para trabajar aquí. La decisión

			pequeño que sea, la empresa no tendrá contemplaciones respecto a separar a estos malos colaboradores.	de nivelar o mejorar los salarios no es directa de la gerencia, pues hay un límite para esas regulaciones, pero ya se está trabajando en ello.
<b>14. ¿De qué forma contribuye usted a crear identidad entre los colaboradores y la empresa?</b>	Ellos mismos se identifican con la empresa, representan a Sedapar en festividades, desfiles, grupos de la empresa salen en representación con distintos implementos de Sedapar, así mismo en el momento que van a realizar su labor representan a la empresa y deben hacerla quedar bien por medio del trato hacia los clientes.	Con el ejemplo, se comunican todas las acciones para cumplir con las metas propuestas.	Considero que cada uno crea y tiene una identidad con la empresa, y un ejemplo de ello es que fuera de su horario de trabajo, en caso vean alguna incidencia, aunque no corresponda a su área, la reportan. Por otro lado, el respeto y buen trato al usuario, pues no representan a su persona como tal sino a la empresa.	Procuro siempre hacerles notar que Sedapar es la segunda empresa a nivel de saneamiento en el país, además de cumplir funciones realmente importantes para la ciudadanía. Su labor representa como tal a la empresa y ese es un gran motivo para sentirse orgullosos de formar parte de esta gran familia.
<b>15. ¿Cómo se refleja el compañerismo en</b>	Este se da fuera como dentro de la	Se nota en el mismo clima, se bromean, no hay	Hace dos años, cuando ingresé en el puesto el	Cada fin de mes se hacen pequeños compartir entre

<b>su departamento del que es encargado?</b>	empresa, apoyándonos ya sea en problemas personales como en el desempeño de las labores de ser necesario.	renegados, salen felices a realizar su trabajo.	peor comportamiento era de mi departamento, en lo cual hemos ido trabajando y mejorando a base del respeto, la comunicación y transparencia. Actualmente puedo decir que sí existe compañerismo. Trato de cultivar en ellos el principio de familia y unidad.	los compañeros que han cumplido años en el mes, con el fin de agasajarlos y pasar tiempo de calidad entre compañeros. Considero que aporta a acercarnos como familia y mejorar el clima laboral.
<b>16. ¿Cómo se asegura usted que la información que proporciona y recibe en su departamento es verídica y contrastable?</b>	Mediante partes del trabajo realizado, gracias a ello es muy fácil controlar el manejo de la información comparándolos. Es difícil pero no imposible que la información de los partes no sea real o que los colaboradores no realicen el trabajo asignado, ya que	Manejan un módulo CISCO donde se registra la información de todas las actividades realizadas, no pueden inventar nada por el mismo hecho de que sería incumplir una norma, también se generan partes. Lo que si surge es el retardo en algunas actividades por algunas circunstancias, pero siempre se atienden todos los partes entrantes.	Principalmente es necesario basarse en la confianza entre nosotros como colaboradores, adicionalmente me encargo de verificar diversos casos sin previo aviso de forma personal y directa.	Principalmente es necesario contar con la confianza entre nosotros, pero definitivamente es necesario y personalmente me encargo de verificar y revisar la información tanto física como virtual.

	hacerlo sería cometer una negligencia el cual es castigado con sanciones, amonestaciones verbales como escritas y en algunos casos con el despido.			
<b>17. ¿De qué manera fomenta usted valores en el departamento del que es encargado? ¿Qué valores son los más destacados?</b>	Honestidad, respeto, puntualidad, trabajo en equipo y proactividad.	Con el ejemplo, honradez, sinceridad, lealtad, respeto, etc.	Con el ejemplo. La responsabilidad, honestidad, fidelidad y confianza.	Me he propuesto luchar contra la corrupción. Se han intensificado las leyes y con ellas las sanciones para estos casos y eso es algo que se los he comunicado y lo haré hasta que se instaure como un principio al menos dentro de esta gerencia. Es importante que se entienda la gravedad de este tipo de infracción, pues no sólo se podría quedar sin trabajo un colaborador sino con un proceso administrativo e incluso legal, lo cual no compensa un trabajo

				honrado con una coima. Entre los valores que destaco están la honestidad, disciplina y respeto.
<b>18. ¿Qué tipo de evaluación del desempeño aplica en sus colaboradores? ¿Con qué frecuencia se realiza esta evaluación?</b>	El departamento de personal es el encargado de realizar esas evaluaciones, anteriormente se realizaban cada 6 meses, pero actualmente no se realizan evaluaciones de desempeño desde hace varios años.	No hay evaluaciones, pero se podría medir el desempeño de los colaboradores por medio de los reclamos por parte de los usuarios, si no hay reclamos se está realizando un buen trabajo. Estos reclamos entran al call center y de ahí pasan a cada una de las gerencias los que les corresponden, también hay reclamos directos, los usuarios van directo a la gerencia correspondiente.	Hace años el área de personal entregaba un formato para evaluar al personal a cargo. Actualmente no existe más de a título de jefatura evaluando su desempeño de forma directa.	Actualmente no, hace algunos años cuando me desempeñaba en mi anterior cargo sí se contaba con una evaluación por parte del jefe de cada departamento respecto de sus colaboradores a cargo, en mi opinión ello es algo subjetivo puesto que podría prestarse a favoritismos de algún tipo que perjudiquen a otros colaboradores.
<b>19. Obtenidos estos resultados ¿Realiza una retroalimentación? ¿De qué manera?</b>	Dependía del departamento de personal, se realizaban inducciones dependiendo de puntaje que sacara el	Si se realiza una retroalimentación, tienen las actividades diarias programadas, pero en algunas ocasiones por ejemplo temporadas de lluvias se saturan por lo cual	Converso con ellos tanto para felicitarlos como para hacerles notar las deficiencias o errores en su trabajo.	No tengo conocimiento de ello en cuanto se refiere a estas evaluaciones, imagino que era el departamento de personal el que se encargaba de ello. Actualmente tanto la

	colaborador, de forma que veían que necesitaban corregir.	es necesario repotenciarse y solicitan colaboradores de otras áreas para poder cubrir la mayor cantidad de partes necesarios. Tiempo en llegar 2 horas, el tiempo de demora en solucionar el problema puede tomar más tiempo.		evaluación como la retroalimentación es verbal y directa con el trabajador según la percepción de su desempeño.
--	---	---	--	---

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

**Tabla 18: Resumen de entrevista a supervisores de incidencias operacionales**

<b>Departamento</b>	<b>Gerencia de operaciones</b>	<b>Gerencia de operaciones</b>
<b>Puesto</b>	Supervisor de incidencias operacionales	Supervisor de incidencias operacionales
<b>Tiempo de servicio</b>	De 20 años a más	De 20 años a más
<b>Fecha</b>	15/09/2017	18/09/2017
<b>Inicio</b>	16:00 pm	16:10 pm
<b>Fin</b>	16:40 pm	17:00 pm
<b>Áreas con mayor número de incidencias reportadas</b>	Las quejas e inconformidades respecto al servicio que brinda Sedapar van dirigidas principalmente a dos de sus áreas, pues son éstas las que mantienen un trato directo con el usuario: gerencia de servicio al cliente y gerencia de operaciones.	



	<p>En el caso del área de servicio al cliente, sus principales quejas son respecto a los errores en la facturación, el cambio de tarifa o la falta de entrega oportuna de recibos.</p> <p>En el caso de la gerencia de operaciones, sus principales quejas son respecto a la falta de atención y cumplimiento ante los llamados de la ciudadanía en situaciones de emergencia.</p>
<b>Tipos de incidencias que se atienden en la gerencia de operaciones</b>	Los casos que se atienden en esta gerencia corresponden a: Fugas (Conexiones domiciliarias y Llaves cooperación), Atoros (Registro domiciliario y Colectores), Roturas (Tuberías matrices) y Faltas de agua en determinadas zonas por mencionar las principales y más frecuentes.
<b>Problemas destacados</b>	<p>A la fecha se ha mejorado con el control y supervisión del trabajo del personal en gran medida gracias al cambio realizado en el proceso de generación de partes. Por ejemplo, hasta hace un año se podían hasta quintuplicar el número de partes para un mismo usuario, esto a la fecha ha cambiado totalmente puesto que hasta que el parte generado para el usuario no haya sido resuelto, no se puede generar otro, esto ayuda a controlar al personal para la más rápida atención de incidencias claro está, dentro de lo posible. Por otro lado, las unidades de transporte cuentan con GPS, de esa manera se verifica que cumplan con las rutas de trabajo. Esto es verificado desde esta oficina.</p> <p>De igual manera dentro de la labor de cada trabajador, se deben cumplir ciertos procesos, actividades y requerimientos que muy usualmente se omiten, no permitiendo la verificación de dicho trabajo, pudiendo así a veces solo confiar en la palabra del trabajador. Como ejemplo, existen casos puntuales en los que se envía un parte para que sea atendido, al llegar el personal al lugar, no tocan la puerta o no toman el número de aforo, no entregan el acta de visita detallando la actividad realizada, etc. Éstos son procedimientos y requisitos que obligatoriamente deben cumplirse para poder constatar que efectivamente se realizó el trabajo sin excusa alguna.</p>
<b>Problemas destacados</b>	También se da el caso de faltas súbitas de agua en diversos sectores de la ciudad, teniendo dos posibles causas: existen válvulas automáticas que a veces se malogran u obstruyen, y no permite el paso de agua o todo lo contrario, y ocasiona rebalses y desperdicios de agua. En este caso debería darse un mantenimiento constante para evitar estos inconvenientes. Así como también existen válvulas

	<p>mecánicas que son controladas por operadores que las controlan, pese a ello, se da la falta súbita del agua, la razón es porque el operador no realiza oportunamente su trabajo y cuando recibe su llamada periódica de control para tomar la altura, el operador de control alcanza una falsa información.</p> <p>Causas ajenas a la labor de la empresa pueden ser por corte de fluido eléctrico, puesto que es necesario para bombear agua y hasta que no se cuente con éste, no podrá seguir con la distribución. Otro caso muy frecuente es por la alta demanda, por ejemplo en las zonas donde el reservorio es el mismo desde hace 30 años pero la población en este periodo ha aumentado en gran medida (Paucarpata, Miraflores, etc.) el consumo resulta ser excesivo en comparación a la reserva con la que cuenta, sobre todo en fines de semana para quienes no cuentan con tanque elevado.</p>
<b>Problemas destacados</b>	<p>El equipo obrero cuenta con diversos inconvenientes al momento de solucionar alguna emergencia en particular dado que algunos de estos inconvenientes son por el problema estructural de algunas zonas de la ciudad (Barrio tradicional de San Lázaro, zonas del cercado, Yanahuara y Cayma) lo cual no permite el ingreso o fácil acceso de herramientas mecánicas como retroexcavadoras o camiones para el levantamiento del concreto y escombros, incluso las mismas camionetas. Esto al tener que ser manual, demora terriblemente el trabajo y exhausta a los trabajadores a sobre manera, retrasando los demás partes pendientes para el día. Por otro lado además de dificultar el trabajo, se pone en riesgo de cierta forma tanto al personal como a los materiales (torreteras, lugares alejados, etc.)</p>
<b>Problemas destacados</b>	<p>También se dan demoras en la atención porque en algunas oportunidades, sin conocimiento de la oficina respectiva, se le envía al personal a realizar alguna atención preferencial, quedando en espera los partes programados. Esto frena la atención oportuna de los partes, además que interfiere con la ruta programada (incidencias en determinados sectores vecinos, atención preferencial en el lugar opuesto de la ciudad).</p>
<b>Problemas destacados</b>	<p>Me parece importante recalcar el hecho de que la población en general tiene un gran desconocimiento e incultura respecto al cuidado del agua y su estructura (tuberías, desagües, etc.) Éste mal uso por parte de las personas, empresas e industrias, es identificado por el personal encargado de la atención de estos casos mediante informes que se presentan tras la efectiva solución de los mismos, sin embargo, ante</p>

	<p>esto Sedapar no realiza ningún tipo de seguimiento ni sanción por daños reincidentes. Hay que recordar que la empresa debe de facturar los trabajos de reparación que realiza tras una rotura de tubería matriz, generada por empresas contratistas a cargo de obras de construcción o asfalto. En la totalidad de los casos, las contratista o encargados responsables de las obras (públicas o privadas) rompen tuberías matrices no haciéndose responsables de absolutamente nada, y dado que los afectados son en conjunto el vecindario o todo un distrito, Sedapar asume dicha reparación sin facturar al responsable del daño o a la municipalidad que otorgó el permiso para este tipo de trabajos.</p> <p>Para ello la oficina de Relaciones Publicas y Educación Sanitaria son las responsables de combatir dicha deficiencia en la ciudadanía, sin embargo, no tengo el conocimiento de ello.</p>
<b>Problemas destacados</b>	<p>También existen los casos que se generan parte por llamadas que refieren una fuga en el medidor, al momento de generar el parte y enviar al personal a atender la emergencia, se verifica que no hay fuga alguna, indicando que la llamada que realizó el usuario es por la facturación excesiva, hecho que obstruye la atención inmediata de emergencias reales. Lo que debería hacer el usuario es constatar la lectura existente en el medidor frente a la facturada y en el caso exista el error de lectura, apersonarse a reclamos comerciales en el área de atención al cliente.</p> <p>O también se corta el servicio por deuda, el usuario paga el recibo y para que se le abra nuevamente el servicio, llama indicando ser una emergencia.</p>
<b>Problemas destacados</b>	<p>Casos puntuales pero existentes de información errónea en el sistema propio en la base de datos (direcciones)</p>

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

## **4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Se determina que existe una influencia positiva débil del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. 2017 dado que el resultado obtenido es de 0.436 con una significancia de 0.01. En base a estos resultados y los antecedentes tomados en cuenta, se puede reafirmar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. La mayoría de antecedentes mencionados presentan como indicadores de desempeño laboral: eficacia, eficiencia, productividad, calidad de servicio, satisfacción del cliente, entre otros; sin embargo en la presente investigación los indicadores empleados señalan datos operativos dada la naturaleza de la muestra, pues como se mencionó anteriormente, la empresa en cuestión no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño a sus colaboradores.

### **4.2.1. Correlaciones significativas de condiciones físicas**

Los conceptos e importancia de las condiciones físicas en una empresa han sido descritas anteriormente de donde se rescata el siguiente argumento: "puesto que las personas son mucho más hábiles y versátiles que los objetos y las máquinas, parece más efectivo adiestrarlas para que se acostumbren a determinadas situaciones, en lugar de modificar condiciones poco deseables para que se adapten a las personas". (Expansión & Empleo.com , 2006)

Según los resultados obtenidos se puede observar que para el caso de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. Arequipa 2017 las condiciones físicas no tienen una influencia significativa en los indicadores de desempeño laboral, esto puede deberse a que la empresa en general procura brindar todo el material y las condiciones básicas o necesarias a sus colaboradores en general; de igual forma las renovaciones de estos son periódicos en función al tipo de herramienta y su desgaste. Los inconvenientes que puedan surgir son circunstanciales mientras los operarios laboran

en campo, es decir, atendiendo las emergencias en el lugar que corresponda; sin embargo las deficiencias internas captadas tanto en la entrevista como la observación de las investigadoras van más allá. Se puede corroborar en el (**Anexo 10**) que la comparación por departamentos en base a las condiciones físicas es significativa, es decir la percepción de cada departamento es diferente para cada uno y esto puede darse a que en efecto todo el personal es obrero, pero cada departamento atiende los tipos de incidencias que le corresponda.

Se cree que la no influencia se debe al acostumbramiento de la realidad física de dicha gerencia. Es necesario modificar aquellas condiciones poco deseables para los colaboradores, sin embargo estos ya están adaptados a ellas lo cual se corrobora con el hecho de que la mayoría de los colaboradores en cuestión lleva laborando en la empresa entre 10 y 20 años, además de mayoritariamente tener más de 49 años de edad. Tiempo y edad suficiente para acostumbrarse a determinadas condiciones físicas por muy malas o deficientes que sean. Por otro lado, en base a la correlación entre condiciones físicas y absentismo para el grupo de edad y departamento detallado anteriormente, se cree que cuenta con esta influencia dado que el departamento en cuestión se encuentra dividido en dos realidades bastante diferentes (sede central y gerencia de operaciones) lo cual además de recalcar diariamente las diferencias, crea en muchas oportunidades dificultades para el desenvolvimiento de sus tareas como se corrobora en la entrevista al jefe de dicho departamento.

Finalmente, para la correlación también hallada entre condiciones físicas y tiempo de espera para el grupo de edad detallado anteriormente, se cree que existe dado a que el trabajo que realizan es físico y sobre todo en turnos de mañana resulta ser extenuante (sol), esto si bien es cierto es circunstancial, sin embargo en base a lo observado por las investigadoras y comentado por los supervisores de incidencias, se cree que son estos turnos los que al volver de la jornada laboral

demoran en entregar el cargo para el inicio del siguiente turno lo cual retrasa el tiempo de salida de las cuadrillas con los partes por atender y con ello se alarga el tiempo de espera del usuario.

#### **4.2.2. Correlaciones significativas de liderazgo**

Los conceptos e importancia del liderazgo en una empresa han sido descritos anteriormente y de los enfoques de liderazgo contemporáneo, se rescata el liderazgo de equipos, que trata de aquellos líderes que comparten pacientemente la información, son capaces de confiar en otros y de ceder autoridad, además de tener claro cuándo dejar solos a sus equipos y cuándo involucrarse. Sus prioridades son dos: manejar los límites externos del equipo y facilitar el proceso del equipo. (Robbins & Coulter, 2010)

Según los resultados obtenidos se puede observar que, para el caso de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. Arequipa 2017, el liderazgo tiene una influencia significativa en el número de incidencias, absentismo y tiempo de espera del usuario. La autoridad, el control, la comunicación y el interés por el personal son importantes porque en conjunto reflejan el perfil de un líder, de quien dependerá hacer llegar su mensaje de forma clara y oportuna según la circunstancia que enfrente.

En base a los resultados obtenidos y la información recabada se cree que la influencia del liderazgo en las incidencias se debe tanto a la comunicación, donde más de la mitad de la muestra está parcial y totalmente en desacuerdo con ella, como al control. Son tres tipos de control que se han considerado, el primero es el control preventivo, que de hecho ejercen los superiores antes de que los operarios salgan a campo y que les toma entre 15 y 30 minutos el reunirse con su personal a cargo para coordinar los tipos de incidencias que saldrán a resolver; el segundo que es el control concurrente, éste se da en función de la situación o dificultad de la incidencia, es circunstancial; y

el tercero que es la retroalimentación. En este punto es necesario detenerse a mencionar la opinión de los supervisores de incidencias, donde comenta que la retroalimentación es muy baja, puesto que el retorno de la información de los partes atendidos recae en la no comprobación de ser fidedigna a un ciento por ciento aunque los jefes así lo aseguren y a pesar de que la gran mayoría perciba estar totalmente de acuerdo con que sus tareas son controladas. Si bien es cierto el exceso de control es dañino para cualquier organización, la falta o mala comunicación y las suspicacias a las que se presta el no corroborar información es igual o peor de perjudicante.

En correspondencia con la correlación obtenida entre liderazgo y absentismo para el grupo anteriormente descrito, se cree que el interés por el personal que se brinda en éste departamento excede de alguna manera o confunde al colaborador entre el límite y el amical. Esto definitivamente sólo ocurre en el departamento en cuestión pues más de la mitad del resto de la muestra está total y parcialmente en desacuerdo con el interés que muestran sus superiores por ellos.

La influencia del liderazgo en el tiempo de espera para el grupo anteriormente descrito se cree dada por el tipo de autoridad que ejerce, que en su mayoría calza como técnica, operativa e incluso personal corroborado por la gran mayoría de la muestra; sin embargo como se comenta en la opinión de supervisores de incidencias y como seguramente se dan casos en otras instituciones públicas, una falta o exceso de autoridad formal supedita el tiempo de espera de los usuarios a la atención de favores u órdenes por parte de los operarios.

En general base a los resultados de la entrevista, la mayoría de los jefes de departamento practican el enfoque contemporáneo de liderazgo de equipo, pues consideran lo importante que es manejar los límites externos y facilitar el proceso impartiendo autoridad tanto a nivel formal, operativo,

técnico y personal. Sin embargo se puede corroborar en el (**Anexo 10**) también que la comparación por departamentos en base al liderazgo es significativa, es decir la percepción entre cada departamento es diferente.

#### **4.2.3. Correlaciones significativas de motivación**

Los conceptos e importancia de la motivación en una empresa han sido descritos anteriormente, sin embargo se rescata la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, donde se argumenta que cada nivel en la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo, antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante.

Según los resultados obtenidos se puede observar que para el caso de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. Arequipa 2017 la motivación tiene una influencia significativa en las incidencias, tiempo de espera y absentismo. Lo cual presenta una relación tanto entre la empresa y el colaborador como hacia el usuario. La confianza, planificación de carrera, reconocimiento y salario son importantes en medida que sean conocidos y perseguidos para satisfacerlo por sus superiores. Se puede corroborar en el (**Anexo 8**) que la comparación por grupos de edad en base a la motivación, es significativa; es decir la percepción de cada departamento es diferente con forme a la edad que tengan y por consiguiente sus necesidades.

La influencia de la motivación en el tiempo de espera e incidencias también se da entre los colaboradores con menor tiempo de servicio en la empresa lo cual se amerita al desgaste físico e intelectual que realizan diariamente al cual posiblemente no están acostumbrados sino después de un largo tiempo de adaptación. En dicho proceso, además de acostumbrarse al ritmo de trabajo, necesitan confiar en sus compañeros, sentir que su trabajo es valorado y reconocido.



Se puede inferir que la motivación tiene influencia en el absentismo dado el requisito de cubrir las necesidades fisiológicas en el primer y segundo nivel de la jerarquía de Maslow de los más jóvenes tanto en edad como en tiempo de servicio en la empresa, por ello se evitaría incurrir en descuentos a fin de mes en las boletas de pago. Para los de mayor rango de edad y tiempo de servicio se cumpliría el tercer y cuarto nivel de la jerarquía. Aunque si se contrasta con la información obtenida, los colaboradores de mayor edad y tiempo de servicio considerarían la motivación como más importante dado que tras años de labor en la empresa se cae en un posible hastío de la rutina diaria, donde las ausencias en su mayoría son justificadas y las no justificadas no se cree impacten grandemente en su salario a fin de mes puesto que en general en éste departamento es donde se incurre en más horas extras. A esto se añadiría la posible malinterpretación de la confianza del superior hacia los colaboradores que también puede influir en el nivel de absentismo.

#### **4.2.4. Correlaciones significativas de compromiso**

Los conceptos e importancia del compromiso en una empresa han sido descritas anteriormente, sin embargo se rescatan los tipos de compromiso que se mencionan en la guía para CEO's: compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

Según los resultados obtenidos se puede observar que para el caso de la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. Arequipa 2017 el compromiso tiene una influencia significativa en el tiempo de espera y el tiempo de atención, estos indicadores representan una relación directa entre la empresa y el usuario a partir del colaborador. Tanto la identidad, camaradería, credibilidad como el respeto son necesarios para trabajar en un lazo de compromiso lo suficientemente fuerte y duradero como para velar por la institución como propia. Se puede corroborar en el **(Anexo 10)** que la

comparación por departamentos en base a la motivación, es significativa; es decir la percepción para cada departamento es diferente.

Contrastando la información recabada en las entrevistas con estos resultados, se infiere que en efecto, existe una fuerte identificación con la empresa pero en general el compromiso nace del colaborador de forma autónoma, no desde la empresa o sus superiores como tal. Es probable que por esta razón tanto los grupos más jóvenes como más antiguos en la empresa sean los que menos importancia le den a éste indicador, por un gran sentido de pertenencia pero también por agotamiento después de tantos años en la empresa, además de saber que el resultado de su labor depende tanto de su esfuerzo como de las circunstancias que se presenten.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y**

## **RECOMENDACIONES**

## **5.1. Conclusiones**

### **Primera**

Respecto al objetivo general, se concluye que la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017 es positiva débil debido al valor obtenido en la correlación de ambas variables, donde el resultado es 0,436 con una significancia de 0.01.

### **Segunda**

Respecto al nivel de acuerdo correspondiente a las condiciones físicas, se concluye que la percepción de los colaboradores en su mayoría representada por el 48,40% se encuentra parcialmente de acuerdo con las condiciones físicas que existen actualmente en la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. – Arequipa 2017, mientras que el 26,26% se encuentra totalmente de acuerdo con estas.

### **Tercera**

Respecto al nivel de acuerdo correspondiente al liderazgo, se concluye que la percepción de los colaboradores en su mayoría representada por el 47,43% se encuentra parcialmente de acuerdo con el liderazgo que existe actualmente en la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. – Arequipa 2017, mientras que el 31.85% se encuentra totalmente de acuerdo con este.

### **Cuarta**

Respecto al nivel de acuerdo correspondiente a la motivación, se concluye que la percepción de los colaboradores en su mayoría representada por el 39.90% se encuentra parcialmente de acuerdo

con la motivación que existe actualmente en la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. – Arequipa 2017, mientras que el 25.68% se encuentra parcialmente en desacuerdo con esta.

### **Quinta**

Respecto al nivel de acuerdo correspondiente al compromiso, se concluye que la percepción de los colaboradores en su mayoría representada por el 64.23% se encuentra totalmente de acuerdo con el compromiso que existe actualmente en la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. – Arequipa 2017, mientras que el 30,75% se encuentra parcialmente de acuerdo con este.

### **Sexta**

Respecto a las incidencias, se concluye que el número de incidencias atendidas en el primer semestre del 2017 fue de 14,869 en total, siendo el departamento de mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias el que atiende la mayoría de las incidencias con un 52.3%, recolección con un 40.20% y distribución con el 7.6% del total.

### **Séptima**

Respecto a la puntualidad, se concluye que el nivel de puntualidad de los colaboradores en su mayoría representada por el 52.05% es considerada regular ya que no sobrepasan las 6 horas semestrales (1 hora de tolerancia mensual), el 24.66% logra considerarse como impuntual dado que sobrepasa las 6 horas semestrales, mientras que en su minoría con un 23.29% se consideran los colaboradores puntuales, aquellos que no hacen uso del tiempo de tolerancia que la empresa les otorga.

## **Octava**

Respecto al absentismo, se concluye que el nivel de absentismo de los colaboradores en su mayoría representada por el 96.37% es considerado nulo, el 3.08% logra considerarse absentismo justificado ya sea por compensaciones, descansos médicos, etc., mientras que en su minoría con un 0.55% se considera absentismo injustificado.

## **Novena**

Respecto al tiempo de espera, se concluye que éste en el primer semestre del 2017 fue de 29416 horas en total, siendo el departamento de mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias el que representa el 48.8%, recolección con un 45.5% y distribución con el 5.8% del total.

## **Décima**

Respecto al tiempo de atención, se concluye que éste en el primer semestre del 2017 fue de 71469 horas en total, siendo el departamento de mantenimiento de medidores y conexiones domiciliarias el que representa el 36.5% de total del tiempo, distribución con el 32.6% y recolección con un 30.9% del total.

## **Decimoprimera**

Se acepta la hipótesis de investigación, donde  $H_i$ : El clima organizacional influye a un nivel débil en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, dado que según el coeficiente  $r$  de Pearson, el resultado obtenido se encuentra entre +0.25 y +0.5.

Por tanto, se rechazan la hipótesis nula, donde  $H_0$ : El clima organizacional influye a un nivel fuerte en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, dado que para ello su coeficiente debería ser mayor o igual a  $+0.90$ ; y la hipótesis alterna, donde  $H_a$ : El clima organizacional influye a un nivel medio en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017, dado que para ello su coeficiente debería ser mayor igual a  $+0.50$ .

## **5.2. Recomendaciones**

### **5.2.1. Recomendaciones a la empresa**

#### **Primera**

Es necesario tomar en cuenta la edad de los colaboradores puesto que la gran mayoría bordea más de los 49 años, lo cual en diversos aspectos dificulta el desenvolvimiento de sus labores con las condiciones físicas que actualmente cuenta la empresa y que le otorga a ésta gerencia. Se trata de facilitar sus labores con el fin de que éstas se cumplan de la mejor manera posible. Por otro lado, cuando el personal actual se retire de la empresa e ingrese nuevo personal, éste por la realidad actual en la que vivimos ingresará con mayores expectativas respecto a la empresa, la cual, de no modificarse en esta gerencia, continuará teniendo lo básico y necesario para ofrecer como actualmente lo hace.

Adicionalmente consideramos necesaria la reparación o clausura definitiva del reservorio R2, que forma parte de las instalaciones de la gerencia de operaciones puesto que actualmente representa un peligro constante para los colaboradores y las viviendas colindantes ante un fuerte movimiento telúrico.

#### **Segunda**

El uso del POA 2017 con el que cuenta actualmente la gerencia de operaciones ayuda a lograr sus objetivos de mejor manera sin embargo es necesario que estos objetivos se comuniquen desde la gerencia donde se elabora o se aprueba hasta el último trabajador recién ingresado al cuerpo laboral, de lo contrario la persecución de objetivos e incluso su cumplimiento quedarán en un escrito y en la realidad incumplidos.



### **Tercera**

El reconocimiento por todo lo anteriormente mencionado es importante y no a un nivel remunerativo ya que frente a esto la gerencia de operaciones queda limitada, sino el cumplido, agradecimiento o incluso un memorándum de felicitación como la iniciativa del gerente de operaciones, Ing. Mario Luna, para reconocer a aquel buen colaborador que lo merezca, a quien modestamente felicitamos por ello. Consideramos que el incurrir en gastos exorbitantes para reconocer a los trabajadores es desusado cuando la actitud y la real apreciación por su persona y trabajo son mayores. Adicionalmente es importante también mediante el ejemplo demostrar, a los colaboradores de ésta gerencia y de toda la empresa en general, que la planificación de carreras sí existe y que es posible para quienes lo deseen puesto que no es esto lo que se percibe actualmente.

### **Cuarta**

Es admirable el compromiso actual de los trabajadores hacia la empresa puesto que la identidad prácticamente es autónoma, sin embargo los resultados serían incluso mejores en la medida que ésta relación sea mutua y consecutiva, desde las gerencias hasta el cuerpo obrero quienes inculquen éste compromiso como trabajador (por la empresa y su labor), pero también como usuario por el servicio del que goza que es vital para nuestra subsistencia.

### **Quinta**

Es crucial que la empresa procese toda la información de la cual es dueña. Posee información relevante, importante y clave no sólo para que se puedan realizar estudios en sus diversas áreas sino para la empresa en sí misma. Sin embargo no toda esta información es considerada para levantarla al sistema. Dada la dimensión de la gerencia y la empresa en general, la sintetización

manual de estos datos resulta ser ociosa, provoca pérdida de tiempo y de valor al no considerarlos en todos sus aspectos.

### **Sexta**

El hecho de que no exista actualmente una evaluación del desempeño evidencia la falta de importancia a la consecución de sus objetivos. Si bien es cierto existía hace muchos años y se evaluaba desde un aspecto subjetivo, en la actualidad podría elaborarse o aplicarse algún tipo de evaluación del desempeño para cada grupo de técnicos y profesionales en función a sus puestos de trabajo que les permita obtener resultados objetivos, cuantificables y medibles.

### **Séptima**

Es importante el levantar la información respecto a la satisfacción del usuario en cada atención. De esta manera la medición sobre su desempeño sería más exacta y no inclinada desde la información que posee la prestadora del servicio. Una pequeña encuesta/formato al finalizar la atención de cada incidencia podría dar mayores luces al respecto.

### **Octava**

Son muchas las recomendaciones que aún podríamos sugerir respecto a lo investigado, sin embargo somos conscientes de las limitaciones de ello respecto a los presupuestos y prioridades, es por eso que consideramos importante tomar en cuenta todos los aspectos o sub indicadores que conciernen a los colaboradores de la gerencia de operaciones y que se pueden corregir o enmendar para mejorar tanto en el clima organizacional como el desempeño laboral desde la realidad en la que se viene desarrollando actualmente. Un trabajo de mejora es menor cuando es compartido y multiplicados son los resultados.

### **5.2.2. Recomendaciones a la investigación**

#### **Primera**

Es importante profundizar en cuanto a las variables del desempeño laboral como eficacia, eficiencia, productividad, satisfacción. Se podrían aumentar y con mayor exactitud hallar resultados, definitivamente esto estaría en función de la información con la que se cuente y lo factible que sería sintetizarla o no.

#### **Segunda**

Es importante que se realicen investigaciones en otras áreas de la empresa con fines administrativos para alimentar éste y otros conocimientos afines.

### **5.2.3. Recomendaciones académicas – profesionales**

#### **Primera**

Es importante realizar una profundización en el aspecto ergonómico, correspondiente a las condiciones físicas de una empresa, en este caso Sedapar S.A.

#### **Segunda**

Es importante también realizar un estudio de tiempo y movimientos para mejorar el indicador de productividad.

#### **Tercera**

Consideramos oportuno invitar a nuestros compañeros de las diversas carreras de la Universidad Católica San Pablo a realizar investigaciones o estudios de esta empresa, pues tiene áreas o

gerencias para todas ramas académicas y basta información. Esto sería para un bien común al igual que la presente tesis.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M., Pereyra, L., & Miguel, F. (s.f.). *Clima, cultura y cambio organizacional*. Venezuela: Universidad Nacional Abierta Venezuela.
- Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de Oftalmología*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Amaro, R. (1986). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Anzil, F. (Setiembre de 2010). *Zona económica*. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <http://www.zonaeconomica.com/control>
- Arce Galdos, S. A., & Calle Chirinos, A. E. (2014). *Clima Organizacional de la empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa Sede Principal - Cercado*. Arequipa, Perú.
- Barrios, D., Bermúdez, S., & Contreras, O. (Junio de 2010). Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <https://ingenieriadeltrabajo042010.wikispaces.com/file/view/Trabajo+de+Ingenier%C3%ADa+del+Trabajo.pdf>
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. American Journal of Sociology .
- Bohorquez, A. (27 de Abril de 2017). *Prezi*. Recuperado el 28 de Junio de 2017, de <https://prezi.com/wmt8x8eyezyt/causas-y-efectos-del-clima-organizacional/>
- Bolaños Bernal, S. E., Samayoa Rivas, K. M., & Villeda Quinteros, G. M. (2013). *Sistema de Evaluación del Clima Organizacional para el fortalecimiento del Desempeño Laboral en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el Municipio de San Salvador*. San Salvador: Universidad de El Salvador.

- Brown, W., & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Byars, L., & Rue, L. (1996). *Gestión de recursos humanos* (Cuarta ed.). España: IRWIN.
- Canonici, A. (1973). *Adiestramiento y Formación del Personal*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Castañeda Lerma, J. (2015). *SÍCAP*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://www.sicap-instituto.com/index.php/es/en/articulos/empresa/236-liderazgo-y-credibilidad>
- Castillo Morales, J. (7 de Julio de 2014). *Prezzi*. Recuperado el 30 de Junio de 2017, de <https://prezi.com/pczfsnypn1ke/modelo-basico-de-desempeno/>
- Chávez, A. (2013). *Clima organizacional. Departamento administrativo de la función pública*. Venezuela: Maracaibo.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Claver, E., Gascó, J. L., & Llopis, J. (1998). *Los Recursos Humanos en la Empresa*. Madrid: Cívitas.
- Clavería, A. (20 de Agosto de 2009). *MBA & educación ejecutiva*. Recuperado el 6 de Julio de 2017, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>

Conexión ESAN. (10 de Abril de 2012). *Conexión ESAN*. Recuperado el 24 de Mayo de 2017, de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/04/10/privatizar-o-no-sedapal-una-polemica-de-larga-data/>

Daft, R. (2007). *La Experiencia de Liderazgo*. Paraninfo.

DefiniciónABC. (s.f.). (DefiniciónABC, Productor) Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <https://www.definicionabc.com/general/permanencia.php>

Deschères, I. L. (22 de Enero de 2015). *Iluminet: revista de iluminación ON LINE*. Recuperado el 28 de Junio de 2017, de <http://www.iluminet.com/iluminacion-ambiente-laboral/>

Di Stefano , V., & Alderete, V. (2004). *La gestión a partir de la productividad: Medición y mejora en distintas organizaciones*. Tandil, Buenos Aires.

Diaz, J. (26 de Abril de 2013). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuller, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (Tercera ed.). Mc Graw Hill.

Educarchile. (s.f.). *Educarchile*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <http://ww2.educarchile.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=213044>

El Comercio. (26 de Abril de 2011). *Tres autores sobre la credibilidad empresarial*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2011/04/26/1105424/tres-autores-credibilidad-empresarial.html>

Expansión & Empleo.com . (24 de Agosto de 2006). *Expansión & empleo.com*. Recuperado el 30 de Setiembre de 2017, de <http://archivo.expansionyempleo.com/2006/08/24/opinion/977957.html>

Fernández , P. (s.f.). *VIX*. Recuperado el 2 de Octubre de 2017, de <https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/7962/por-que-siempre-llegas-tarde-a-todos-lados-la-ciencia-lo-explica>

García Ramirez , M. G., & Ibarra Velazquez , L. A. (2011). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato, México.

García Ramirez , M. G., & Ibarra Velazquez , L. A. (2011). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato, México.

Gardner, J. (1965). *Self-Renewal: The individual and the innovative Society*. Nueva York: Harper & Row.

George, J. M., & Jones, G. R. (2014). *Administración Contemporánea* (Octava ed.). México: McGraw Hill.

Gómez, I. (s.f.). *Lupa Empresarial*. Recuperado el 14 de Julio de 2017, de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/109/212>, Colombia

Great Place To Work. (07 de Febrero de 2013). *Great Place To Work*. Recuperado el 2017 de Mayo de 24, de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/874-que-es-el-clima-laboral-y-como-se-lo-estudia>

Guiu, D. (s.f.). *Socialethic*. Recuperado el 4 de Julio de 2017, de <http://www.socialethic.com/importancia-equipamiento-oficina-en-el-emprendimiento.html>



- Hamoui, Y., Sirit, Y., & Bellorin, M. (2002). Obtenido de  
file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-  
AbsentismoLaboralDelPersonalAdministrativoDeUnaUni-1393173.pdf
- Harold, K., & Heinz, W. (2004). *Administración Un Perspectiva Global* (Doceava ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Mc Graw Hill .
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1989). *Comportamiento de las Organizaciones* (Primera ed.). Iberoamericana.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo . (2015). *Iluminación en el puesto de trabajo. Criterios para la evaluación y acondicionamiento de los puestos*. Madrid, España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- Iturralde Torres, J. I. (2011). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un fenómeno?* La Rioja, España: Universidad de La Rioja. .
- Juaneda Ayensa, E., & Gonzáles Menorca, L. (s.f.). *Ayala Calvo J.C. y grupo de investigación FEDRA*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de  
file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-  
DefinicionAntecedentesYConsecuenciasDelCompromisoO-2234965.pdf

- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadena de Suministro* (Décima ed.). México: Pearson.
- Lewis, J. (s.f.). *La voz de Houston*. Recuperado el 18 de Agosto de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/responsabilidades-centrales-de-un-gerente-de-operaciones-5516.html>
- López, J. (9 de Marzo de 2016). *Marketing Partners Group*. Recuperado el 31 de Julio de 2017, de <http://mpgca.com/wp/respeto/>
- López, Z. (5 de Noviembre de 2013). *El Economista*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/11/05/las-seis-variables-eficacia-laboral>
- Martínez Amenedo, E. (22 de Febrero de 2014). Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <http://evaamenedo.es/blog/2014/02/22/los-pactos-de-permanencia/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (01 de Abril de 2016). *Revista MEF*. Recuperado el 04 de Octubre de 2017, de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2016/may/revista-MEF-01-04-2016.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/may/revista-MEF-01-04-2016.pdf)
- Mino Pérez, E. M. (2014). *Correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Lambayeque, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo .
- Munera, I. (12 de Diciembre de 2016). *El Mundo*. Recuperado el 28 de Julio de 2017, de <http://www.elmundo.es/economia/2016/12/12/584d831c46163fdd478b45ac.html>
- Muñoz, D. (2009). *Administración de Operaciones: Enfoque de Administración de Procesos de Negocios*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Nicholson, W. (2010). *Microeconomía intermedia y sus aplicaciones*.

- Nunes, P. (11 de Marzo de 2015). *Knoow.net*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de Ciencias Económicas y Comerciales: [http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/economia/sueldo-o-salario\).htm](http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/economia/sueldo-o-salario).htm)
- Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. (1992). *Los Salarios*. México: Alfaomega.
- Orientador o&s 2. (2014). *Orientador o&s 2*. Obtenido de <https://isedoys2.wordpress.com/uso-y-distribucion-del-espacio-fisico/>
- Ortiz Serrano, P., & Cruz García, L. (s.f.). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Recuperado el 8 de Junio de 2017, de <http://psicolatina.org/13/clima.html>
- Ortiz Vásquez, R. (18 de Diciembre de 2015). *ISSUU*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de [https://issuu.com/ricardoortizvasquez/docs/tipos\\_de\\_liderazgo\\_seg\\_\\_n\\_david\\_fis\\_b25cab7bd4732f](https://issuu.com/ricardoortizvasquez/docs/tipos_de_liderazgo_seg__n_david_fis_b25cab7bd4732f)
- Oxford, D. E. (s.f.). *Diccionario Español Oxford Living Dictionaries*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/salario>
- Paredes, O. A. (30 de Julio de 2014). *Repositorio Digital de Tesis PUCP*. Obtenido de Evaluación de la satisfacción de los servicios de agua y saneamiento urbano en el Perú : de la imposición de la oferta a escuchar la demanda: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5470>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Deficiciones.de*. Recuperado el Agosto18 de 2017, de <https://definicion.de/puntualidad/>
- Pérez Uribe, R. (2013). *Ciencia y Poder Aéreo*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de <https://www.publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/7/109>

- Piqué Ardanuy, T. (1998). *NTP 481: Orden y limpieza de lugares de trabajo*. Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo , España .
- Pizzo, M. (22 de Marzo de 2011). *Estrategia de servicio*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/html>
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Sexta ed.). Madrid, España: ESIC.
- Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional, una medida del éxito* (Primera ed.). Lima, Perú.
- Quispe Vargas, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 23 de 05 de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=R5wfzUM>
- Redacción Simetrical. (8 de Julio de 2016). *Simetrical*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <http://www.simetrical.com/tag/condiciones-fisicas/>
- Render , B., & Heizer, J. (2014). *Principios de la administración de operaciones* (Novena ed.). México: Pearson.
- Revilla Aza, P. P., & Meza Arenas, R. A. (2013). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito INCASUR S.A. en la provincia de Arequipa 2013*. Arequipa.
- Ríos Escobedo, J. F. (2016). *Correlación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa PROGRESUR*. Arequipa, Perú.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima Edición ed.). México: Pearson .

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez Valencia, J. (2000). *Administración moderna de personal. Fundamentos*. México: ECAFSA.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (Séptima ed.). México: Thomson.
- Rodriguez, D. (1992). *Diagnóstico Organizacional* (Primera ed.). Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, J., & Jaén Jiménez, J. (2008). *Aula de Economía*. Recuperado el 10 de Junio de 2017
- Rojas Moya, J. L. (2007). *Gestión por procesos*. Recuperado el 26 de Julio de 2017, de eumed.net, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/28.htm>
- Romero, M. (12 de Julio de 2016). *Ideas para empresarios*. Recuperado el 16 de Julio de 2017, de <http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/compromiso-en-el-trabajo-con-la-empresa/>
- Ross, D. (2013). *Fast Track to succes: Administración de personal y del desempeño*. México: Trillas.
- SAHID HR CONSULTING. (2015). *SAHID HR CONSULTING*. Obtenido de <http://www.sahid.cl/consulting/desarrollo-organizacional/>
- Salas Perea, R. S. (Septiembre de 2010). *SciELO Cuba*. Recuperado el 09 de Junio de 2017, de Biblioteca virtual electrónica de las revistas cubanas de medicina: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412010000300011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011)

- Sanchez Moreno , Y. P. (26 de Noviembre de 2014). *Gerencie.com* . Recuperado el 6 de Julio de 2017, de <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Sánchez, F. (1986). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Schneider, B., & Hall, D. (1972). *Identificación de correlaciones como una función del patrón de carrera del tipo de organización*. *Administrative Science Quarterly*.
- Sedapar. (2016). *Manual de procedimientos de la Gerencia de Operaciones*. Arequipa.
- Sedapar. (Agosto de 2017). *Sedapar*. Obtenido de <https://sedapar.com.pe/>
- Serna Gómez, H. (2006). *Conceptos básicos en servicio al cliente* . Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Sum Mazariegos , M. I. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango, Guatemala : Universidad Rafael Landívar.
- Swanson , R. A., & Holton, E. F. (2001). *Resultados. Cómo evaluar el desempeño, el aprendizaje y la percepción en las organizaciones*. México: OXFORD University Press.
- Thompson, I. (2008). *Promonegocios*. Obtenido de [Promonegocios.net,https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html](https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html)
- Trejo Fuentes, S. (02 de Diciembre de 2008). *Gestiopolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Uría Calderón, D. E. (2011). *El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador.
- Vera Carranza, C. (27 de Mayo de 2013). *Factor Intelectual S.C*. Recuperado el 28 de Junio de 2017, de Asesoría Integral en Desarrollo Humano:

<https://factorintelectual.wordpress.com/2013/05/27/importancia-del-clima-organizacional/>

Yoder, D. (1983). *Manejo de personal y relaciones industriales* . México: Continental .

# **ANEXOS**



**Anexo 1: Guía de entrevista a profundidad a jefes de la Gerencia de Operaciones de  
Sedapar S.A. – Arequipa 2017**

Buenos días (tardes/noches), somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando una investigación acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.

**DATOS**

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de la entrevista:**

**Inicio de entrevista** \_\_\_\_\_

**Fin de entrevista** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de servicio en el cargo:**

De 0 a 5 años ☐

De 5 a 10 años ☐

De 10 a 20 años ☐

De 20 a más ☐

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

1. ¿Cuál es la condición actual del material/equipo/herramienta/instrumento/maquinaria de trabajo que se le proporciona a usted y a los colaboradores?
2. ¿En qué medida la distribución del espacio contribuye al buen desenvolvimiento de las tareas?
3. ¿Considera que la iluminación y ventilación del ambiente de trabajo les permite desenvolverse eficientemente? ¿Por qué?
4. ¿Cuán importante usted considera que es mantener el área de trabajo ordenada y limpia durante la jornada? ¿Esto se cumple?
5. ¿De qué manera usted muestra poseer la autoridad necesaria para dirigir y delegar funciones?
6. ¿Cuán importante es el controlar las actividades de sus colaboradores? ¿Cómo lo hace?
7. ¿En su opinión, cuán fluida cree que es la comunicación con sus colaboradores?
8. ¿Le interesa conocer a sus colaboradores a un nivel personal? ¿Por qué?
9. ¿Cómo participan sus colaboradores en las tomas de decisiones?
10. ¿De qué manera brinda usted confianza a sus colaboradores?
11. ¿Cómo es que se les desarrolla profesionalmente en la empresa a sus colaboradores?
12. ¿Qué programas de reconocimiento emplean para los colaboradores?
13. ¿Qué opinión le merece el salario que perciben sus colaboradores? ¿Por qué?
14. ¿De qué forma contribuye usted a crear identidad entre los colaboradores y la empresa?
15. ¿Cómo se refleja el compañerismo en su departamento del que es encargado?
16. ¿Cómo se asegura usted que la información que proporciona y recibe en su departamento es verídica y contrastable?

**17.** ¿De qué manera fomenta usted valores en el departamento del que es encargado? ¿Qué valores son los más destacados?

### **DESEMPEÑO LABORAL**

**18.** ¿Qué tipo de evaluación del desempeño aplica en sus colaboradores? ¿Con qué frecuencia se realiza esta evaluación?

**19.** Obtenidos estos resultados ¿Realiza una retroalimentación? ¿De qué manera?

## Anexo 2: Encuesta

### ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Edad: ☐ De 18 a 28 años ☐ De 29 a 38 años ☐ De 39 a 48 años ☐ De 49 a más

Tiempo de servicio: ☐ De 0 a 5 años ☐ De 5 a 10 años ☐ De 10 a 20 años ☐ De 20 a más

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino

Departamento: ☐ Control Operacional ☐ Distribución ☐ Mant. De Medidores y Conexiones Domiciliarias ☐ Recolección ☐ \_\_\_\_\_

Buenos días (tardes/noches), somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando una investigación acerca de la Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de la empresa SEDAPAR S.A. - Arequipa 2017. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Todas las repuestas son válidas, no existen respuestas buenas ni malas, contamos con que sean respondidas con total honestidad.

	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Me otorgan toda la logística (material de trabajo) para el correcto desarrollo de mi labor.				
Considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado.				
La distribución física de mi área de trabajo contribuye al flujo de información.				
La iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad.				
Mi espacio de trabajo se encuentra ordenado y limpio.				

	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
La ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor.				
Considero que mi superior posee autoridad.				
La forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo.				
Considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones.				
Existe buena comunicación por parte de los colaboradores hacia los superiores.				
Mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.				
Considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses.				
En mi opinión, mi superior se muestra dispuesto a apoyarnos ante cualquier problema o dificultad.				
Existe buena comunicación por parte de los superiores hacia los colaboradores				

	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo.				
Considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo.				
Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los colaboradores de la gerencia de operaciones.				
Las promociones internas se realizan de manera justa.				
Considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente y técnicamente dentro de la empresa.				
Considero que realizo un trabajo útil para la empresa.				
En los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.				
Considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo.				
Realmente me interesa el futuro de la empresa.				
Me siento orgulloso de trabajar en SEDAPAR.				
Me gustaría seguir trabajando en SEDAPAR.				

	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Me preocupa por mis compañeros como ellos por mí				
Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros				
Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck)				
Me preocupa porque la información sea verídica y contrastable				
Considero que el trato con mis compañeros es respetuoso				
Hago un buen uso de los bienes de mi institución (luz, agua, gasolina, papel, etc.)				

## Anexo 3: Base de Datos

OPERARIO	Sexo	Edad	T. de Servicio	Departamento	CONDICIONES FÍSICAS						LIDERAZGO												
					Condición del Material de Trabajo	Distribución del espacio	Iluminación del ambiente de trabajo	Orden y limpieza del ambiente de trabajo	Ventilación del ambiente de trabajo	SUMATORIA	Autoridad	Control	Comunicación		Interés por el personal		SUMATORIA						
													Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4		Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10
1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	9	1	2	1	2	1	2	2	1	12				
2	1	2	1	2	2	2	2	1	3	12	2	2	1	2	1	2	2	2	14				
3	1	2	1	2	2	2	1	1	1	3	10	1	2	1	2	1	1	1	10				
4	1	3	1	2	2	2	1	2	2	11	2	1	2	2	2	2	2	2	15				
5	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	8	1	2	1	1	1	2	2	11				
6	1	3	2	2	2	2	1	4	3	14	1	2	1	2	2	2	2	2	14				
7	1	3	2	2	2	2	2	2	3	12	2	1	3	3	2	3	2	3	19				
8	1	2	3	2	2	2	2	1	3	12	1	2	1	1	2	1	2	2	12				
9	1	3	3	2	2	1	3	3	1	12	1	1	2	2	2	2	2	2	14				
10	1	3	3	2	2	2	2	2	1	12	11	2	2	2	2	2	2	2	16				
11	1	3	3	2	2	2	2	3	2	12	1	2	1	1	1	1	1	1	9				
12	1	3	3	2	1	1	2	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	8				
13	1	4	3	2	2	2	2	1	2	11	4	4	3	2	3	2	2	1	21				
14	1	4	3	2	1	2	2	3	2	13	2	1	2	1	1	2	1	1	11				
15	1	4	4	2	2	2	2	3	3	15	2	3	2	2	2	2	2	2	17				
16	1	4	4	2	2	2	2	4	3	16	2	2	1	2	2	2	2	2	15				
17	1	4	4	2	2	4	3	2	3	15	2	1	1	1	2	1	2	1	11				
18	1	4	4	2	1	2	1	2	1	3	10	2	1	1	3	2	2	2	15				
19	1	4	4	2	2	1	2	1	3	1	10	1	2	2	2	2	2	2	15				
20	1	4	4	2	2	2	2	2	3	3	14	2	2	1	1	2	1	3	14				
21	1	4	4	2	2	1	2	3	1	3	12	1	2	2	2	3	2	3	18				
22	1	1	1	3	2	1	2	3	3	3	14	2	2	1	2	1	1	2	13				
23	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	9	2	2	1	1	2	1	1	11				
24	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	12	2	1	2	3	2	2	3	18				
25	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	11	2	2	3	3	2	2	3	19				
26	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	9	2	2	3	2	3	3	3	21				
27	1	2	1	3	1	1	2	4	3	3	14	1	1	1	1	1	1	1	8				
28	1	2	1	3	1	2	2	3	2	1	11	1	2	1	1	1	1	1	9				
29	1	2	2	3	2	2	1	1	3	1	10	2	2	1	2	2	2	2	15				
30	1	2	2	3	2	2	2	1	2	1	10	2	1	1	1	2	1	1	10				
31	1	3	2	3	2	2	2	4	2	2	14	2	3	2	3	2	2	3	20				
32	1	4	2	3	1	1	1	1	3	1	8	1	2	1	1	1	1	1	9				
33	1	4	2	3	1	1	1	2	2	2	9	1	2	2	3	2	2	2	16				
34	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	14	2	2	2	2	2	2	3	18				
35	1	2	3	3	2	2	2	3	3	1	13	2	2	1	2	2	2	2	16				
36	1	2	3	3	1	1	1	1	3	2	9	1	1	1	1	1	1	1	8				
37	1	2	3	3	1	1	2	3	2	2	11	1	2	1	1	1	1	1	9				
38	1	3	3	3	1	1	1	1	3	1	8	1	2	2	1	1	2	2	13				
39	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	14	2	2	3	2	2	2	2	18				
40	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	13	2	3	2	2	2	2	3	18				
41	1	3	3	3	1	2	2	2	3	2	12	1	2	1	1	1	1	1	9				
42	1	3	3	3	1	2	1	3	2	2	11	2	3	1	1	1	1	1	11				
43	1	4	3	3	2	2	1	1	2	1	9	1	2	1	1	1	1	1	9				
44	1	4	4	3	1	2	2	1	3	1	10	2	2	2	2	2	2	2	16				
45	1	4	4	3	1	1	2	2	2	3	11	1	1	2	2	1	3	2	13				
46	1	4	4	3	2	2	1	3	3	1	12	3	2	3	3	3	3	3	23				
47	1	4	4	3	2	2	2	3	3	2	14	2	2	3	3	3	3	3	22				
48	1	4	4	3	2	2	2	3	3	2	14	2	1	3	2	3	3	2	19				
49	1	4	4	3	2	1	2	3	3	2	13	2	2	2	1	3	2	3	17				
50	1	4	4	3	2	1	2	4	3	1	13	2	3	2	1	3	2	3	18				
51	1	1	1	4	2	2	2	4	2	3	15	4	3	4	4	4	4	4	31				
52	1	3	1	4	1	1	2	4	1	2	11	1	2	2	3	2	3	3	19				
53	1	3	1	4	3	3	2	4	2	1	15	2	1	2	2	2	3	2	16				
54	1	1	2	4	2	1	2	3	3	1	12	1	2	1	1	1	1	1	9				
55	1	2	2	4	3	2	1	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	16				
56	1	3	3	4	2	2	3	4	3	2	16	2	2	2	2	2	2	2	16				
57	1	3	3	4	3	1	1	1	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	24				
58	1	3	3	4	2	3	3	3	3	2	15	2	3	2	2	2	4	2	21				
59	1	4	3	4	4	3	3	2	3	3	18	3	2	3	3	3	3	3	22				
60	1	4	3	4	2	3	1	4	2	2	14	1	2	2	1	1	2	2	13				
61	1	4	3	4	2	1	2	3	2	3	13	2	1	2	3	3	2	3	18				
62	1	4	3	4	3	3	2	4	2	3	17	2	3	3	2	3	3	2	22				
63	1	4	3	4	1	1	1	3	1	2	9	2	1	2	2	2	2	2	15				
64	1	4	3	4	2	1	2	3	2	3	13	3	3	3	2	2	3	3	22				
65	1	3	4	4	2	2	2	3	2	3	14	1	2	3	2	2	2	3	17				
66	1	3	4	4	2	2	2	4	2	2	14	2	2	3	3	3	3	3	22				
67	1	4	4	4	3	4	3	3	3	2	18	2	2	2	2	3	3	3	20				
68	1	4	4	4	3	2	2	1	2	2	12	2	2	2	2	3	3	4	21				
69	1	4	4	4	2	2	2	4	2	2	14	2	1	1	2	1	1	1	10				
70	1	4	4	4	3	1	2	4	1	1	12	1	1	1	2	1	1	1	9				
71	1	4	4	4	2	2	2	4	1	2	13	1	2	1	1	1	2	2	11				
72	1	4	4	4	1	2	1	3	2	3	12	1	2	1	1	2	1	2	12				
73	1	4	4	4	1	1	1	4	1	3	11	2	1	1	2	2	2	1	13				

**Figura 7: Base de datos de condiciones físicas y liderazgo**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

MODA x Sub-Indic.	2	2	2	3	2	2		2	2	1	2	2	2	2	
MODA x Preg.	2	2	2	3	2	2		2	2	1	2	2	2	2	
Free. 1	19	24	21	19	12	20		27	19	31	24	23	21	17	24
Free. 2	46	42	45	13	32	34		40	43	27	35	34	35	35	28
Free. 3	7	5	7	25	29	19		4	10	14	13	15	15	19	18
Free. 4	1	2	0	16	0	0		2	1	1	1	1	2	2	3
TOTAL	73	73	73	73	73	73	PROM %	73	73	73	73	73	73	73	PROM %
% 1	26,03%	32,88%	28,77%	26,03%	16,44%	27,40%	26,26%	36,99%	26,03%	42,47%	32,88%	31,51%	28,77%	23,29%	32,88%
% 2	63,01%	57,53%	61,64%	17,81%	43,84%	46,58%	48,40%	54,79%	58,90%	36,99%	47,95%	46,58%	47,95%	47,95%	38,36%
% 3	9,59%	6,85%	9,59%	34,25%	39,73%	26,03%	21,00%	5,48%	13,70%	19,18%	17,81%	20,55%	20,55%	26,03%	24,66%
% 4	1,37%	2,74%	0,00%	21,92%	0,00%	0,00%	4,34%	2,74%	1,37%	1,37%	1,37%	1,37%	2,74%	2,74%	4,11%
% % TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%	#####	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Figura 8: Moda y porcentajes de condiciones físicas y liderazgo**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.

					MOTIVACIÓN								COMPROMISO										
					Confianza		Plausificación de carrera		Reconocimiento		Salario		SUMATORIA	Honestidad		Comandancia		Credibilidad		Respeto		SUMATORIA	
OPERARIO	Sexo	Edad	T. de Servicio	Departamento	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 15	Preg. 21	Preg. 20	Preg. 22		Preg. 23	Preg. 24	Preg. 25	Preg. 26	Preg. 27	Preg. 28	Preg. 29	Preg. 30		Preg. 31
1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	11	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	13	2	2	1	2	2	1	1	2	1	14
3	1	2	1	2	2	1	3	2	2	1	1	2	14	1	1	1	1	2	1	1	2	1	11
4	1	3	1	2	2	2	4	3	4	3	1	2	21	1	1	1	1	2	1	1	2	1	11
5	1	3	1	2	2	2	2	2	4	2	1	2	17	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
6	1	3	2	2	2	3	4	3	3	3	1	2	21	1	1	1	2	2	1	1	1	1	11
7	1	3	2	2	2	2	4	2	3	4	1	2	20	1	1	1	2	1	2	1	1	1	11
8	1	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	20	2	2	2	2	1	1	1	2	2	15
9	1	3	3	2	2	2	4	2	3	3	1	2	19	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12
10	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	1	2	1	1	1	1	2	11
11	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	2	18	2	1	1	2	2	1	1	1	1	12
12	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	14	1	1	1	1	2	1	1	2	1	11
13	1	4	3	2	2	2	4	1	4	3	1	2	19	1	1	1	2	2	1	1	1	1	11
14	1	4	3	2	1	3	4	2	3	3	1	2	19	1	1	1	2	2	1	1	1	1	11
15	1	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	4	24	1	1	1	2	1	2	1	1	1	11
16	1	4	4	2	2	2	3	2	3	3	1	1	17	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
17	1	4	4	2	1	2	3	2	4	3	1	3	19	1	1	1	2	2	1	1	1	1	11
18	1	4	4	2	1	1	2	4	4	2	1	3	18	1	1	1	2	2	1	1	1	1	11
19	1	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	18	2	1	2	1	2	1	1	1	1	12
20	1	4	4	2	2	3	4	3	3	4	2	3	24	2	1	1	2	1	1	2	1	2	13
21	1	4	4	2	2	2	4	4	3	3	1	2	21	2	1	1	1	2	1	1	2	1	12
22	1	1	1	3	2	2	3	2	4	2	2	2	19	1	1	1	3	2	2	2	3	1	16
23	1	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	12	1	1	1	1	2	2	2	1	1	12
24	1	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
25	1	1	1	3	2	3	3	2	2	3	2	3	20	1	1	1	1	2	2	2	2	2	14
26	1	2	1	3	2	2	4	4	4	3	1	3	23	2	1	1	2	2	1	1	3	1	14
27	1	2	1	3	2	2	3	2	4	1	1	2	17	1	1	1	3	2	2	1	1	1	13
28	1	2	1	3	2	2	2	3	3	3	1	2	18	1	1	1	2	1	1	2	1	1	11
29	1	2	2	3	2	2	4	3	3	2	1	3	20	1	1	2	2	1	1	1	3	1	13
30	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	12	1	1	1	1	2	2	2	1	1	12
31	1	3	2	3	3	3	3	4	3	4	1	4	25	3	2	2	3	2	1	1	1	1	16
32	1	4	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	14	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10
33	1	4	2	3	2	2	4	2	3	4	1	2	20	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
34	1	2	3	3	2	3	4	3	3	3	1	4	23	1	1	1	2	2	1	1	2	1	12
35	1	2	3	3	2	3	4	3	3	3	1	4	23	1	1	1	2	2	1	2	2	1	13
36	1	2	3	3	1	1	2	2	2	1	1	3	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
37	1	2	3	3	1	1	2	1	2	1	1	3	12	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10
38	1	3	3	3	3	2	3	3	4	3	1	3	22	1	1	1	3	2	3	1	1	1	14
39	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	17	1	1	1	2	3	1	1	2	2	14
40	1	3	3	3	2	2	2	2	4	2	1	2	17	2	2	2	2	2	1	2	3	1	17
41	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	1	11
42	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	18	1	1	1	1	2	1	1	2	1	11
43	1	4	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	19	1	1	1	3	2	1	1	2	1	13
44	1	4	4	3	2	2	3	3	3	4	2	2	21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
45	1	4	4	3	1	2	3	2	2	3	1	2	16	1	1	1	2	2	1	1	2	1	12
46	1	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	28	1	2	2	2	2	1	1	2	1	14
47	1	4	4	3	2	3	4	3	3	4	2	4	25	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10
48	1	4	4	3	2	3	4	4	3	4	2	4	26	1	1	1	1	2	1	2	1	1	11
49	1	4	4	3	2	2	2	2	4	2	1	3	18	1	1	1	1	2	1	2	1	2	12
50	1	4	4	3	2	2	3	2	4	2	1	3	19	1	1	1	3	2	1	2	1	1	13
51	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	1	4	26	1	2	1	2	3	1	1	1	1	13
52	1	3	1	4	2	3	2	2	4	2	1	2	18	1	1	1	3	2	4	2	2	1	17
53	1	3	1	4	2	3	2	1	3	1	2	1	15	1	1	1	3	2	1	1	3	1	14
54	1	1	2	4	1	2	1	1	2	1	1	1	10	1	1	1	2	2	1	1	1	2	12
55	1	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	23	2	2	3	2	3	2	2	2	2	20
56	1	3	3	4	2	2	3	2	2	2	1	2	16	1	1	1	2	3	1	1	1	1	12
57	1	3	3	4	3	2	3	2	3	3	1	2	19	1	1	1	2	2	1	2	2	1	13
58	1	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	27	1	1	1	1	2	2	2	1	2	13
59	1	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	4	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
60	1	4	3	4	2	2	2	2	4	2	1	4	19	2	1	1	3	1	1	2	1	1	13
61	1	4	3	4	2	2	4	4	4	4	1	4	25	1	1	1	2	2	1	1	2	1	12
62	1	4	3	4	2	3	2	3	3	3	2	4	22	3	2	2	3	2	3	2	3	2	22
63	1	4	3	4	1	2	3	3	3	4	1	4	21	1	1	2	1	1	3	1	1	1	12
64	1	4	3	4	3	3	4	4	4	2	1	3	24	1	1	1	3	2	1	1	2	1	13
65	1	3	4	4	1	3	4	4	3	3	1	2	21	1	1	1	2	2	1	1	1	2	12
66	1	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	29	2	1	1	2	2	2	2	2	2	16
67	1	4	4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	22	2	2	2	2	1	2	2	2	1	16
68	1	4	4	4	1	3	4	4	4	4	1	4	25	1	1	1	1	1	2	1	2	1	11
69	1	4	4	4	3	2	3	2	3	3	1	2	19	1	1	1	3	3	2	2	2	1	16
70	1	4	4	4	2	2	2	2	3	1	1	3	16	1	1	1	3	1	1	1	1	1	11
71	1	4	4	4	2	3	4	2	2	1	1	2	17	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
72	1	4	4	4	2	2	3	4	4	3	1	1	20	1	1	1	3	1	1	1	2	1	12
73	1	4	4	4	2	2	4	2	4	4	1	2	21	1	1	1	2	3	1	1	2	1	10

MODA x Sub Ind.	2		4		3		1			1		2		1		1		
MODA x Preg.	2	2	4	2	3	3	1	2		1	1	1	2	2	1	1	1	
Frec. 1	16	5	1	6	0	10	54	9		57	62	60	19	22	53	51	38	60
Frec. 2	47	43	22	36	20	19	17	29		14	11	12	40	45	16	22	29	13
Frec. 3	10	23	23	17	27	28	2	20		2	0	1	14	6	3	0	6	0
Frec. 4	0	2	27	14	26	16	0	15		0	0	0	0	0	1	0	0	0
TOTAL	73	73	73	73	73	73	73	73	PROM%:	73	73	73	73	73	73	73	73	73
% 1	21,92%	6,85%	1,37%	8,22%	0,00%	13,70%	73,97%	12,33%	17,29%	78,08%	84,93%	82,19%	26,03%	30,14%	72,60%	69,86%	52,05%	82,19%
% 2	64,38%	58,90%	30,14%	49,32%	27,40%	26,03%	23,29%	39,73%	39,90%	19,18%	15,07%	16,44%	54,79%	61,64%	21,92%	30,14%	39,73%	17,81%
% 3	13,70%	31,51%	31,51%	23,29%	36,99%	38,36%	2,74%	27,40%	25,68%	2,74%	0,00%	1,37%	19,18%	8,22%	4,11%	0,00%	8,22%	0,00%
% 4	0,00%	2,74%	36,99%	19,18%	35,62%	21,92%	0,00%	20,55%	17,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,37%	0,00%	0,00%	0,00%
% TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
																		PROM%:
																		64,23%
																		30,75%
																		4,87%
																		0,15%

**Figura 10: Moda y porcentajes de motivación y compromiso**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.

					INCIDENCIAS							PUNTUALIDAD							
					Número de partes atendidos en un periodo dado							Registro de hora de ingreso en un periodo dado							
OPERARIO	Sexo	Edad	T. de Servicio	Departamento	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	SUMATORIA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	SUMATORIA	
1	1	2	1	2	11	8	11	6	5	9	50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
2	1	2	1	2	13	14	9	8	5	10	59	1.52	2.05	0.89	1.94	0.48	0.46	7.24	
3	1	2	1	2	9	8	9	7	6	11	50	2.04	0.58	0.33	0.43	0.89	0.67	4.94	
4	1	3	1	2	12	11	12	9	6	9	59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
5	1	3	1	2	15	12	8	6	5	8	54	2.33	0.43	1.92	2.21	0.50	0.00	7.39	
6	1	3	2	2	9	9	10	7	5	8	48	0.52	0.23	0.17	0.00	0.00	0.00	0.92	
7	1	3	2	2	10	11	13	9	6	9	58	0.41	0.00	0.22	0.23	0.00	0.00	0.86	
8	1	2	3	2	9	7	8	8	6	10	48	1.28	2.43	1.93	0.18	1.03	0.23	7.08	
9	1	3	3	2	10	9	12	9	7	9	56	0.22	2.21	2.09	0.50	2.13	0.00	7.15	
10	1	3	3	2	9	9	11	5	4	13	51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
11	1	3	3	2	8	10	10	9	6	9	52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
12	1	3	3	2	11	12	9	7	6	12	57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
13	1	4	3	2	12	6	11	8	5	8	50	2.91	0.00	0.00	0.52	0.00	0.00	3.43	
14	1	4	3	2	13	14	16	9	4	10	66	0.39	0.43	0.00	0.15	0.00	0.00	0.97	
15	1	4	4	2	14	11	10	7	5	9	56	0.48	1.98	2.94	2.54	1.34	2.22	11.50	
16	1	4	4	2	10	8	11	8	4	13	54	0.51	0.31	0.48	1.98	0.00	0.00	3.28	
17	1	4	4	2	12	11	13	10	4	8	58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
18	1	4	4	2	7	8	7	6	3	8	39	2.62	2.28	1.91	3.19	0.44	2.55	12.99	
19	1	4	4	2	11	7	9	8	5	9	49	1.83	0.00	2.99	2.48	0.24	0.23	7.77	
20	1	4	4	2	8	6	11	9	3	12	49	0.00	0.00	0.27	0.00	0.00	0.00	0.27	
21	1	4	4	2	12	11	14	10	5	8	60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TOTAL DEL 2017					225	202	224	165	105	202	1123	17.06	12.93	16.14	16.35	7.05	6.36	75.89	
22	1	1	1	3	9	9	13	8	4	10	53	1.95	2.08	3.28	0.32	1.65	1.24	10.52	
23	1	1	1	3	17	14	25	11	10	19	96	3.59	2.54	0.13	1.81	2.33	1.34	11.74	
24	1	1	1	3	64	35	83	63	113	32	390	3.73	2.82	2.26	2.72	0.45	0.56	13.44	
25	1	1	1	3	77	66	70	30	117	64	424	0.47	0.23	0.44	0.00	0.57	0.34	2.05	
26	1	2	1	3	46	43	52	23	178	50	392	2.62	0.51	0.52	0.00	1.33	0.00	4.98	
27	1	2	1	3	76	62	48	47	98	7	338	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
28	1	2	1	3	53	8	15	16	8	11	111	0.51	0.00	0.59	0.00	0.00	0.00	1.10	
29	1	2	2	3	43	12	31	20	5	8	119	0.45	0.00	0.26	0.00	0.00	0.34	1.05	
30	1	2	2	3	61	27	39	32	5	13	177	0.26	0.00	0.51	0.27	0.00	0.23	1.27	
31	1	3	2	3	36	39	34	12	9	9	139	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
32	1	4	2	3	50	43	57	15	8	5	178	0.00	0.00	0.18	0.00	0.00	0.0	0.19	
33	1	4	2	3	20	65	51	42	6	50	234	0.00	0.12	0.43	0.00	0.43	0.52	1.30	
34	1	2	3	3	27	46	97	110	7	10	297	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
35	1	2	3	3	25	27	80	103	5	69	309	0.36	0.00	0.00	0.13	0.00	0.00	0.49	
36	1	2	3	3	38	93	121	67	8	69	396	0.44	0.00	0.41	0.00	0.12	0.45	1.42	
37	1	2	3	3	39	28	108	17	6	8	206	2.63	2.10	2.79	2.47	0.61	2.33	12.93	
38	3	3	3	1	5	49	80	62	52	43	291	0.42	1.92	0.43	0.42	0.51	0.24	3.94	
39	1	3	3	3	25	37	82	47	79	66	336	0.19	0.45	0.50	0.37	0.22	0.56	2.29	
40	1	3	3	3	31	16	56	27	4	12	146	2.89	0.00	2.46	1.94	0.55	0.31	8.15	
41	1	3	3	3	74	15	72	87	5	33	286	0.00	0.00	0.00	0.00	0.39	0.15	0.54	
42	1	3	3	3	145	36	48	21	8	8	266	0.11	2.06	2.93	0.29	2.31	1.45	9.15	
43	1	4	3	3	33	58	39	7	40	30	207	0.42	0.23	0.17	0.00	0.14	0.16	1.12	
44	1	4	4	3	57	23	49	14	6	7	156	0.34	2.82	0.20	0.24	0.17	0.37	4.14	
45	1	4	4	3	50	41	98	90	99	84	462	0.00	0.31	0.19	0.00	0.00	0.29	0.79	
46	1	4	4	3	18	86	80	72	33	50	339	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
47	1	4	4	3	38	76	105	3	43	151	416	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
48	1	4	4	3	57	103	108	95	147	138	648	0.24	0.58	0.00	0.16	0.00	0.00	0.98	
49	1	4	4	3	24	30	88	26	23	8	199	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
50	1	4	4	3	52	18	56	15	8	15	164	0.41	0.00	0.00	0.00	0.46	0.43	1.30	
TOTAL DEL 2017					1281	1214	1885	1182	1134	1079	7775	22.03	18.77	18.68	11.14	12.24	11.12	93.98	
51	1	1	1	4	99	33	81	33	7	19	272	0.40	0.00	0.00	0.00	0.53	0.00	0.93	
52	1	3	1	4	8	39	80	40	30	23	220	0.00	2.32	3.28	0.33	0.00	0.00	5.93	
53	1	3	1	4	52	41	58	40	51	54	296	0.34	0.23	0.33	0.23	0.44	0.34	1.91	
54	1	1	2	4	37	38	51	33	31	29	219	0.53	0.12	0.00	0.22	0.25	0.00	1.12	
55	1	2	2	4	41	44	59	27	47	22	240	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
56	1	3	3	4	58	46	42	42	53	31	272	0.14	0.47	0.33	0.57	0.47	0.00	1.98	
57	1	3	3	4	40	41	45	45	51	54	276	0.00	0.49	0.33	0.00	0.32	0.24	1.38	
58	1	3	3	4	51	31	72	59	38	47	298	2.72	1.59	2.71	3.18	2.56	1.33	14.09	
59	1	4	3	4	54	19	20	53	41	28	215	0.34	2.73	0.31	0.00	0.45	0.43	4.26	
60	1	4	3	4	45	41	97	32	45	26	286	0.42	0.24	0.25	0.00	0.22	0.19	1.32	
61	1	4	3	4	57	39	19	43	57	28	243	0.00	0.00	0.00	0.39	0.00	0.00	0.39	
62	1	4	3	4	61	38	82	35	68	39	323	3.43	0.18	1.92	0.00	1.35	0.00	6.88	
63	1	4	3	4	50	43	98	34	50	22	297	0.00	2.61	1.90	0.43	0.00	0.00	4.94	
64	1	4	3	4	48	28	38	47	48	24	233	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00	
65	1	3	4	4	37	39	44	35	37	25	217	0.23	2.09	0.00	0.00	0.27	2.43	5.02	
66	1	3	4	4	41	37	51	72	39	18	258	2.94	1.82	2.39	2.41	2.33	1.34	13.23	
67	1	4	4	4	53	51	79	61	79	21	344	0.41	0.00	0.00	0.00	0.23	0.00	0.64	
68	1	4	4	4	32	40	36	33	63	23	227	2.42	1.85	0.41	2.49	0.11	0.25	7.49	
69	1	4	4	4	38	43	25	43	39	19	206	0.41	0.00	0.49	0.00	0.00	0.48	1.48	
70	1	4	4	4	35	24	45	57	61	50	272	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
71	1	4	4	4	38	37	41	53	32	43	244	0.73	0.11	0.18	0.00	0.00	0.00	1.02	
72	1	4	4	4	44	21	34	39	63	29	230	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
73	1	4	4	4	51	31	87	41	40	33	283	2.73	2.47	0.37	3.57	0.55	0.51	10.20	
TOTAL DEL 2017					1075	839	1284	996	1070	707	5971	18.19	19.90	15.20	13.82	10.08	7.06	84.25	



Número de partes atendidos		
	2017	2017
DISTRIBUC.	1123	7.6%
MANTENIM.	7775	52.3%
RECOLEC.	5971	40.2%
TOTAL	14869	100.0%

**Figura 12: Número de incidencias comparación por departamentos**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

	Horas de ingreso		
	Horas	Frecuencia	Porcentaje
PUNTUAL	0.00	17	23%
REGULAR	75.94	38	52%
IMPUNTUAL	178.18	18	25%
TOTAL	254.12	73	100.00%

**Figura 13: Nivel de puntualidad**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

					ABSENTISMO											
					Registro de inasistencias en un periodo dado						Inasist. Justificadas	Inasist. Injustificadas		Asist.		
OPERARIO	Sexo	Edad	T. de Servicio	Departamento	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun			SUMATORIA			
1	1	2	1	2	1	0	0	0	0	1	1	1	2	149		
2	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	149		
3	1	2	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	1	150		
4	1	3	1	2	2	0	5	0	3	0	7	3	10	141		
5	1	3	1	2	0	0	0	0	16	0	16	0	16	135		
6	1	3	2	2	0	0	1	1	0	0	1	1	2	149		
7	1	3	2	2	1	0	0	1-2	2	1-2	5	4	9	142		
8	1	2	3	2	0	0	0	0	2	1	3	0	3	148		
9	1	3	3	2	0	0	0	0	1	2	2	1	3	148		
10	1	3	3	2	0	1	0	0	0	1	0	2	2	149		
11	1	3	3	2	1	0	0	0	1	0	1	1	2	149		
12	1	3	3	2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	150		
13	1	4	3	2	0	0	0	0	0	10	10	0	10	141		
14	1	4	3	2	1	0	0	0	1	0	0	2	2	149		
15	1	4	4	2	0	0	1	0	10	1	11	1	12	139		
16	1	4	4	2	0	0	1	0	1	0	2	0	2	149		
17	1	4	4	2	0	0	0	2	0	7	9	0	9	142		
18	1	4	4	2	2	0	0	2	2	4	4	6	10	141		
19	1	4	4	2	0	1	0	0	1	0	0	2	2	149		
20	1	4	4	2	0	0	0	0	10	1	11	0	11	140		
21	1	4	4	2	0	0	0	0	1	0	0	1	1	150		
TOTAL DEL 2017					10	2	8	8	52	32	84	28	112	3059		
22	1	1	1	3	4	0	5	1	0	0	9	1	10	141		
23	1	1	1	3	0	0	0	1	0	0	1	0	1	150		
24	1	1	1	3	0	0	0	0	1	1	2	0	2	149		
25	1	1	1	3	0	0	0	0	0	1	0	1	1	150		
26	1	2	1	3	0	0	1	3	0	0	4	0	4	147		
27	1	2	1	3	0	1	3	2	3	0	0	9	9	142		
28	1	2	1	3	0	0	0	0	0	1	0	1	1	150		
29	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	151		
30	1	2	2	3	0	0	0	0	0	1	1	0	1	150		
31	1	3	2	3	0	0	0	1	0	10	11	0	11	140		
32	1	4	2	3	0	0	1	0	0	0	1	0	1	150		
33	1	4	2	3	1	3	0	0	0	8	12	0	12	139		
34	1	2	3	3	0	0	1	0	0	0	1	0	1	150		
35	1	2	3	3	0	0	1	0	0	0	1	0	1	150		
36	1	2	3	3	0	0	1	0	0	0	1	0	1	150		
37	1	2	3	3	0	0	1	0	0	0	1	0	1	150		
38	3	3	3	1	0	1	0	0	3	0	4	0	4	147		
39	1	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	151		
40	1	3	3	3	0	2	1	2-1	4	3	12	1	13	138		
41	1	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	151		
42	1	3	3	3	1	0	0	0	0	1	1	1	2	149		
43	1	4	3	3	0	0	0	0	1	1	2	0	2	149		
44	1	4	4	3	2	0	1	0	3	0	4	2	6	145		
45	1	4	4	3	0	0	0	1	1	0	1	1	2	149		
46	1	4	4	3	0	3	1	1	2	1	5	3	8	143		
47	1	4	4	3	1	2	1	1	0	7	9	3	12	139		
48	1	4	4	3	0	0	7	0	0	8	15	0	15	136		
49	1	4	4	3	0	1	0	0	0	12	13	0	13	138		
50	1	4	4	3	3	2	0	0	5	0	10	0	10	141		
TOTAL DEL 2017					12	15	25	14	23	55	121	23	144	4235		
51	1	1	1	4	0	0	0	0	3	5	8	0	8	143		
52	1	3	1	4	0	1	0	0	0	1	2	0	2	149		
53	1	3	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	151		
54	1	1	2	4	0	0	0	0	0	1	1	0	1	150		
55	1	2	2	4	0	1	0	0	0	1	2	0	2	149		
56	1	3	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	151		
57	1	3	3	4	0	2	0	0	0	0	2	0	2	149		
58	1	3	3	4	0	0	0	1	0	4-3	4	4	8	143		
59	1	4	3	4	0	0	0	2	0	2	2	2	4	147		
60	1	4	3	4	0	0	0	0	7	0	7	0	7	144		
61	1	4	3	4	1	0	0	0	3	5	8	1	9	142		
62	1	4	3	4	0	1	0	0	0	1	2	0	2	149		
63	1	4	3	4	3	5	0	0	0	2	10	0	10	141		
64	1	4	3	4	4	5	0	0	0	2	11	0	11	140		
65	1	3	4	4	1	0	0	1	0	0	2	0	2	149		
66	1	3	4	4	4	3	3	2	4	4	20	0	20	131		
67	1	4	4	4	4	4	0	0	0	0	8	0	8	143		
68	1	4	4	4	0	1	12	0	0	0	12	1	13	138		
69	1	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	151		
70	1	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	151		
71	1	4	4	4	0	2	0	0	0	0	2	0	2	149		
72	1	4	4	4	5	3	0	0	0	5	13	0	13	138		
73	1	4	4	4	1	0	0	1-1	8	9	18	2	20	131		
TOTAL DEL 2017					23	28	15	8	25	45	134	10	144	3329		

**Figura 14: Base de datos absentismo**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

Registro de asistencias		
	Frecuencia	Porcentaje
ASISTENC.	10623	96%
JUSTIFIC.	339	3%
INJUSTIF.	61	1%
TOTAL	11023	100.00%

**Figura 15: Nivel de absentismo**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

						TIEMPO DE ESPERA						TIEMPO DE ATENCION							
						Tiempo que le toma al operador llegar a la incidencia						Tiempo que le toma al operador atender y solucionar la incidencia							
OPERARIO	Sexo	Edad	T. de Servicio	Departamento		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	SUMATORIA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	SUMATORIA
1	1	2	1	2		11.34	17.16	15.14	10.45	10.71	19.28	84.08	191.94	197.16	198.14	190.45	180.71	172.28	1150.68
2	1	2	1	2		13.56	13.69	36.09	17.03	11.82	11.85	104.04	145.56	199.69	229.49	176.03	191.82	171.85	1114.44
3	1	2	1	2		17.43	29.27	6.43	12.12	6.39	11.72	83.36	198.43	199.27	166.43	192.12	176.39	181.72	1114.36
4	1	3	1	2		13.53	9.32	13.16	19.23	7.15	10.73	73.12	196.53	191.32	143.16	199.23	197.15	170.73	1098.12
5	1	3	1	2		13.93	11.94	19.96	20.34	4.45	17.04	87.66	174.93	195.94	199.96	190.34	184.45	187.04	1132.66
6	1	3	2	2		10.53	20.53	12.81	8.97	6.12	9.79	68.75	189.53	190.53	188.81	199.97	193.12	179.79	1141.75
7	1	3	2	2		9.41	10.35	12.23	39.98	5.52	8.28	85.77	199.41	170.31	192.73	199.98	195.52	188.28	1146.23
8	1	2	3	2		20.54	20.46	9.07	9.06	6.61	11.00	67.04	142.54	193.46	192.07	196.06	196.91	161.73	1082.77
9	1	3	3	2		9.67	18.70	11.60	10.17	7.91	10.17	68.22	118.67	191.74	161.62	190.17	187.91	190.17	1040.28
10	1	3	3	2		10.32	10.32	12.61	11.62	8.15	26.49	79.51	162.32	183.32	192.61	191.62	188.15	166.49	1084.51
11	1	3	3	2		18.62	9.10	12.10	9.01	7.01	10.52	66.36	188.62	197.13	172.14	199.01	185.01	160.52	1102.12
12	1	3	3	2		11.76	12.43	29.32	29.83	7.26	14.52	105.12	191.76	121.43	199.32	192.83	197.26	174.52	1077.12
13	1	4	3	2		16.02	24.01	22.02	16.01	10.91	11.36	100.33	163.02	224.07	190.02	196.01	190.91	161.36	1125.39
14	1	4	3	2		11.95	13.95	15.94	9.24	3.16	7.90	62.14	182.95	183.95	191.94	199.24	183.16	174.93	1116.17
15	1	4	4	2		12.45	9.78	32.89	12.43	5.23	9.41	82.19	128.45	199.78	192.89	192.43	195.23	172.41	1081.19
16	1	4	4	2		10.93	9.14	15.31	11.14	8.57	27.85	82.94	170.93	197.19	179.31	191.14	178.57	194.85	1111.99
17	1	4	4	2		10.54	11.33	29.75	10.12	8.05	16.10	85.89	190.54	181.33	199.75	190.12	176.05	196.16	1133.95
18	1	4	4	2		12.82	12.08	22.32	27.56	7.28	17.08	99.14	194.82	192.08	192.32	197.56	172.28	173.08	1122.14
19	1	4	4	2		10.08	14.38	10.06	10.72	11.70	7.12	64.06	180.08	194.38	190.06	190.72	191.7	171.12	1118.06
20	1	4	4	2		14.85	12.22	12.66	8.45	7.82	11.28	67.28	196.85	192.25	182.66	198.45	177.82	161.28	1109.31
21	1	4	4	2		11.87	11.96	13.61	22.05	8.57	7.12	75.21	181.87	196.76	193.64	192.05	188.57	178.12	1131.01
TOTAL DEL 2017						262.15	302.12	365.11	325.53	166.49	276.61	1692.21	369.75	393.09	394.07	406.53	392.69	368.43	2314.56
22	1	1	1	3		10.63	11.62	12.12	10.12	5.50	20.18	70.17	190.63	181.62	192.12	195.12	195.5	192.18	1147.17
23	1	1	1	3		93.98	27.06	43.75	105.84	17.72	75.73	364.08	130.02	198.94	190.25	190.16	192.28	148.27	1049.92
24	1	1	1	3		75.84	102.73	101.74	109.63	105.37	105.82	601.13	128.16	193.27	102.26	146.37	94.63	98.18	762.87
25	1	1	1	3		85.12	100.80	104.64	106.01	105.44	92.82	594.83	138.88	155.20	99.36	169.99	84.56	51.82	699.81
26	1	2	1	3		82.74	109.51	117.52	102.02	102.64	96.94	611.37	141.26	156.49	176.48	163.98	87.36	57.06	782.63
27	1	2	1	3		92.54	103.82	109.25	109.52	109.41	32.64	556.98	131.66	112.18	154.75	146.48	90.59	131.36	767.02
28	1	2	1	3		92.68	14.03	99.45	100.41	48.63	41.05	286.25	111.32	191.97	164.45	195.59	81.37	182.95	927.65
29	1	2	2	3		64.29	40.01	29.61	102.05	43.93	30.08	309.97	159.71	195.99	194.39	153.95	106.07	193.92	1004.03
30	1	2	2	3		93.57	108.52	47.04	104.64	53.72	51.73	459.22	130.43	197.48	197.36	161.36	96.28	172.27	934.78
31	1	3	2	3		88.03	101.74	103.08	89.53	34.52	81.74	498.64	95.97	184.26	183.08	156.47	195.48	142.26	957.52
32	1	4	2	3		97.45	82.51	108.67	42.33	13.91	94.06	438.93	96.55	193.49	195.33	163.67	106.09	129.94	885.07
33	1	4	2	3		90.45	116.46	118.14	54.25	122.96	126.22	628.48	93.55	119.54	195.86	161.75	87.04	57.78	715.52
34	1	2	3	3		74.11	105.23	108.11	62.34	29.46	99.52	478.77	149.89	150.77	265.89	153.66	190.54	124.48	1035.23
35	1	2	3	3		28.50	88.06	97.23	121.18	19.54	105.87	460.38	195.50	147.94	176.77	164.82	190.46	48.13	923.62
36	1	2	3	3		93.34	109.56	117.39	98.59	19.57	99.23	537.68	120.66	166.44	196.61	147.41	80.43	74.77	786.32
37	1	2	3	3		84.07	83.92	119.57	17.19	23.62	69.62	397.99	139.93	162.08	184.43	148.81	196.38	154.38	986.01
38	3	3	3	1		6.13	89.52	93.45	76.01	63.12	64.04	392.27	197.87	146.48	195.55	159.99	116.88	79.96	871.73
39	1	3	3	3		69.38	84.33	110.32	58.20	113.11	81.33	516.67	124.62	161.67	193.68	137.80	136.89	95.67	850.33
40	1	3	3	3		59.73	45.85	99.43	73.67	94.45	45.11	418.44	124.27	190.15	194.37	162.33	85.55	178.89	925.56
41	1	3	3	3		97.62	36.77	119.09	128.64	18.08	93.92	494.12	158.62	199.23	174.91	167.36	81.92	130.08	912.12
42	1	3	3	3		125.25	88.02	92.64	52.73	31.53	22.73	412.90	91.25	147.98	191.36	183.27	198.47	171.27	983.60
43	1	4	3	3		98.27	120.27	182.35	29.01	56.42	77.83	564.15	115.73	195.73	181.65	196.99	93.58	106.17	889.85
44	1	4	4	3		91.37	80.05	85.50	72.45	13.53	25.07	367.97	92.63	195.95	198.50	193.55	96.47	138.93	916.03
45	1	4	4	3		85.45	92.76	140.73	92.62	188.82	140.56	740.94	119.00	143.24	193.27	163.38	91.18	83.44	793.51
46	1	4	4	3		69.03	165.05	141.19	107.28	72.29	53.45	608.29	134.97	170.95	192.81	168.72	87.71	70.55	825.71
47	1	4	4	3		94.59	129.18	198.64	8.62	65.06	159.77	655.86	139.41	166.82	195.36	186.43	114.94	64.23	1030.83
48	1	4	4	3		105.33	180.02	117.47	101.08	172.01	176.12	852.03	118.67	155.98	186.53	154.92	107.99	57.88	781.97
49	1	4	4	3		80.20	93.12	153.17	50.34	72.41	31.42	480.66	143.80	162.88	190.83	151.50	197.59	192.58	1039.18
50	1	4	4	3		106.02	79.25	90.40	69.46	31.61	59.73	436.47	117.98	196.75	193.60	156.54	198.39	164.27	1027.53
TOTAL DEL 2017						2335.51	2589.77	3061.99	2255.76	1848.38	2254.33	14345.75	3832.94	4941.47	5306.41	4802.37	3682.62	3493.67	26059.48
51	1	1	1	4		129.25	115.71	171.02	134.54	26.81	23.57	600.90	164.75	190.29	192.98	151.46	193.19	150.43	1043.10
52	1	3	1	4		31.71	108.12	185.15	159.59	40.76	29.23	554.56	199.29	147.88	198.85	176.41	169.24	134.77	1026.44
53	1	3	1	4		93.68	114.85	100.40	72.00	93.80	67.26	545.99	192.33	195.17	195.63	198.04	106.23	154.79	1042.19
54	1	1	2	4		62.93	140.61	188.70	155.10	32.70	47.31	647.35	173.08	199.41	151.33	124.94	197.33	144.74	990.83
55	1	2	2	4		102.22	140.85	188.80	106.65	77.40	32.40	648.32	163.79	199.17	151.23	173.39	82.63	159.65	929.86
56	1	3	3	4		102.43	220.85	75.60	117.06	87.90	46.08	649.92	173.58	119.17	204.43	162.98	82.13	165.97	908.26
57	1	3	3	4		102.00	98.44	108.63	108.35	62.40	69.60	549.42	144.01	191.58	191.40	171.69	157.63	122.45	978.76
58	1	3	3	4		99.45	122.45	140.42	133.05	74.10	71.50	640.97	195.56	207.57	199.61	186.99	195.93	40.55	1026.21
59	1	4	3	4		105.33	113.05	79.09	103.35	82.95	54.60	538.37	190.68	206.97	200.94				
60	1	4	3	4		107.75	168.10	183.15	126.49	67.75	2								

Número de horas para llegar a la incidencia		
	2017	2017
<b>DISTRIBUC.</b>	1692.21	5.8%
<b>MANTENIM.</b>	14345.75	48.8%
<b>RECOLEC.</b>	13378.62	45.5%
<b>TOTAL</b>	<b>29416.58</b>	<b>100%</b>

**Figura 17: Número de horas para llegar a la incidencia comparación por departamentos**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

Número de horas para solucionar la incidencia		
	2017	2017
<b>DISTRIBUC.</b>	23314.56	32.6%
<b>MANTENIM.</b>	26059.48	36.5%
<b>RECOLEC.</b>	22095.88	30.9%
<b>TOTAL</b>	<b>71469.92</b>	<b>100%</b>

**Figura 18: Número de horas para solucionar la incidencia**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

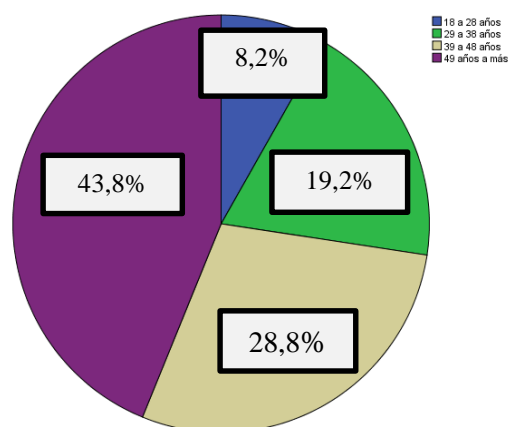
## Anexo 4: Análisis de resultados de la encuesta

**Tabla 19: Frecuencia de la edad de los colaboradores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 28 años	6	8,2	8,2	8,2
	29 a 38 años	14	19,2	19,2	27,4
	39 a 48 años	21	28,8	28,8	56,2
	49 años a más	32	43,8	43,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.

Elaboración: Propia



**Figura 19: Edad de los colaboradores**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.

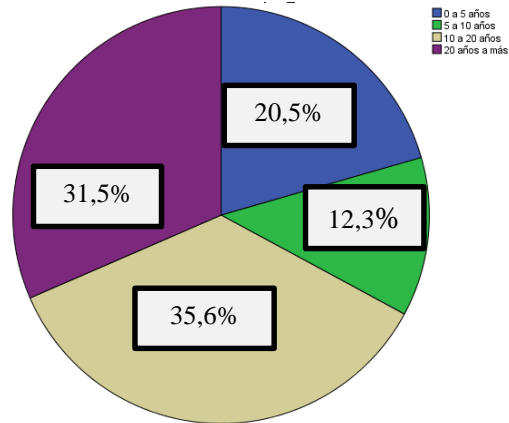
Elaboración: Propia

**Tabla 20: Frecuencia de tiempo de servicio del colaborador en la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0 a 5 años	15	20,5	20,5	20,5
	5 a 10 años	9	12,3	12,3	32,9
	10 a 20 años	26	35,6	35,6	68,5
	20 años a más	23	31,5	31,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.

Elaboración: Propia



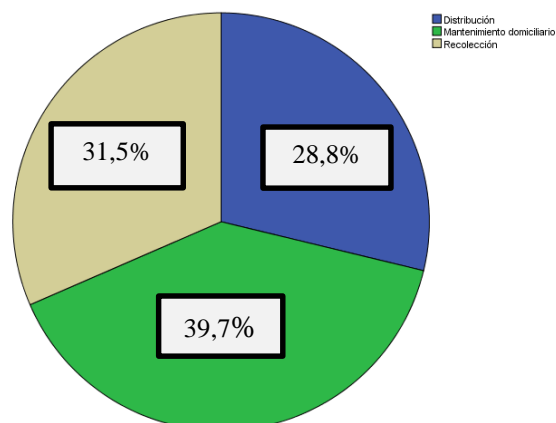
**Figura 20: Tiempo de servicio del colaborador**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Tabla 21: Frecuencia de departamento al que pertenece el colaborador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Distribución	21	28,8	28,8	28,8
	Mantenimiento domiciliario	29	39,7	39,7	68,5
	Recolección	23	31,5	31,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*



**Figura 21: Departamento al que pertenece el colaborador**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Pregunta 1: Me otorgan toda la logística (material de trabajo) para el correcto desarrollo de mi labor**

**Tabla 22: Estadísticos de me otorgan toda la logística (material de trabajo) para el correcto desarrollo de mi labor**

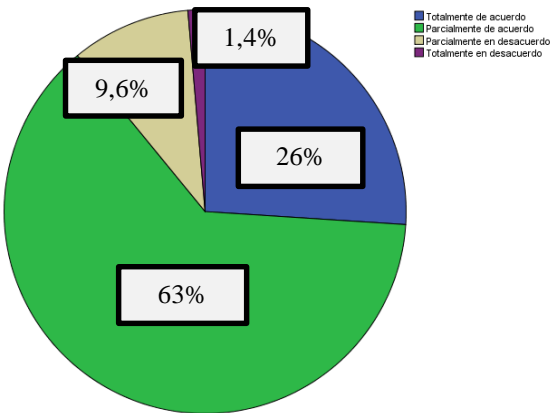
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,86
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,631
Asimetría		,453
Curtosis		,987
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 23: Frecuencia de me otorgan toda la logística (material de trabajo) para el correcto desarrollo de mi labor**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	19	26,0	26,0	26,0
	Parcialmente de acuerdo	46	63,0	63,0	89,0
	Parcialmente en desacuerdo	7	9,6	9,6	98,6
	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 22: Me otorgan toda la logística (material de trabajo) para el correcto desarrollo de mi labor**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 2: Considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado**

**Tabla 24: Descriptivos de considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado**

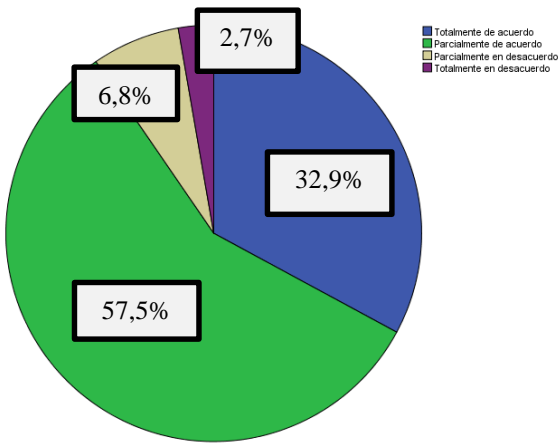
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,79
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,686
Asimetría		,819
Curtosis		1,464
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 25: Frecuencia de considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	24	32,9	32,9	32,9
Parcialmente de acuerdo	42	57,5	57,5	90,4
Parcialmente en desacuerdo	5	6,8	6,8	97,3
Totalmente en desacuerdo	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 23: Considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Pregunta 3: La distribución física de mi área de trabajo contribuye al flujo de información**

**Tabla 26: Descriptivos de la distribución física de mi área de trabajo contribuye al flujo de información**

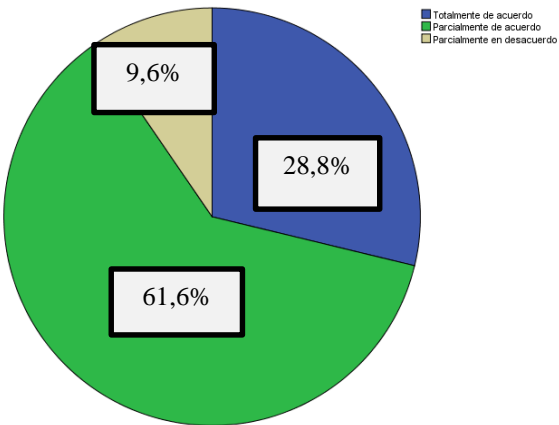
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,81
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,593
Asimetría		,074
Curtosis		-,303
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 27: Frecuencia de la distribución física de mi área de trabajo contribuye al flujo de información**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	21	28,8	28,8	28,8
	Parcialmente de acuerdo	45	61,6	61,6	90,4
	Parcialmente en desacuerdo	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 24: La distribución física de mi área de trabajo contribuye al flujo de información**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 4: La iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad**

**Tabla 28: Descriptivos de la iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad**

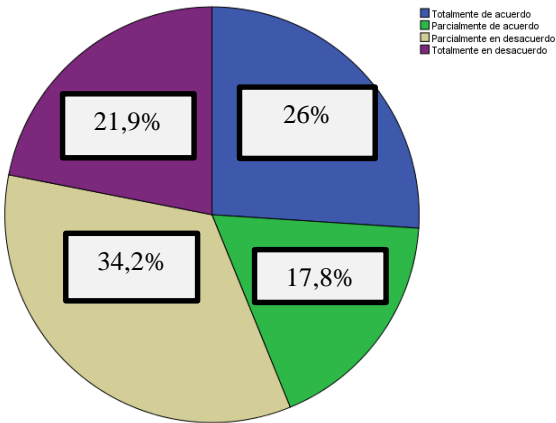
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		2,52
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		1,107
Asimetría		-,148
Curtosis		-1,314
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	3,00
	75	3,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 29: Frecuencia de la iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	19	26,0	26,0	26,0
	Parcialmente de acuerdo	13	17,8	17,8	43,8
	Parcialmente en desacuerdo	25	34,2	34,2	78,1
	Totalmente en desacuerdo	16	21,9	21,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 25: La iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 5: Mi espacio de trabajo se encuentra ordenado y limpio**

**Tabla 30: Descriptivos de mi espacio de trabajo se encuentra ordenado y limpio**

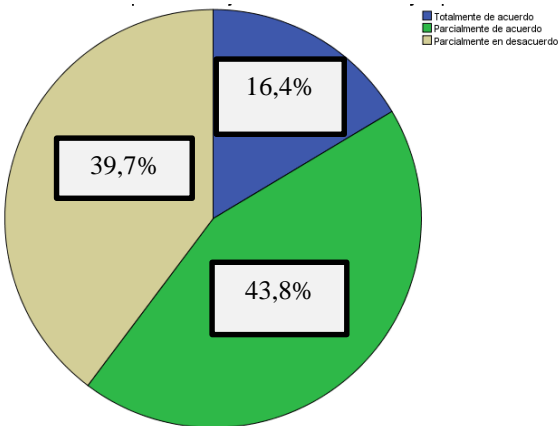
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		2,23
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,717
Asimetría		-,379
Curtosis		-,970
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 31: Frecuencia de mi espacio de trabajo se encuentra ordenado y limpio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	12	16,4	16,4	16,4
	Parcialmente de acuerdo	32	43,8	43,8	60,3
	Parcialmente en desacuerdo	29	39,7	39,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 26: Mi espacio de trabajo se encuentra ordenado y limpio**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 6: La ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor**

**Tabla 32: Descriptivos de la ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor**

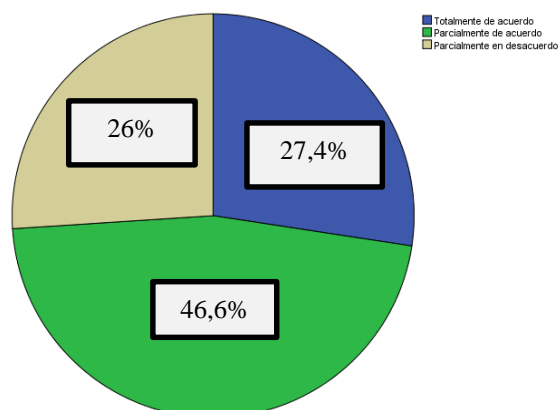
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,99
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,736
Asimetría		,022
Curtosis		-1,122
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Tabla 33: Frecuencia de la ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	20	27,4	27,4	27,4
	Parcialmente de acuerdo	34	46,6	46,6	74,0
	Parcialmente en desacuerdo	19	26,0	26,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*



**Figura 27: La ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Pregunta 7: Considero que mi superior posee autoridad**

**Tabla 34: Descriptivos de considero que mi superior posee autoridad**

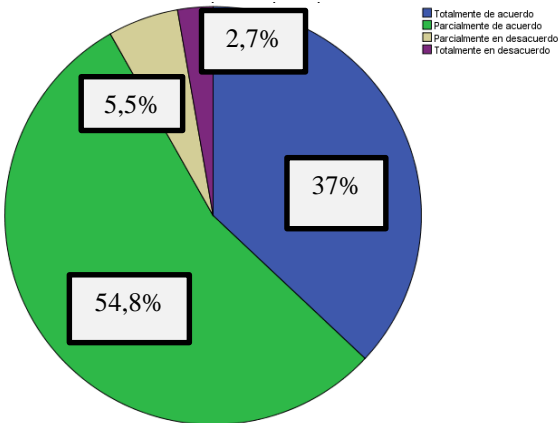
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,74
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,688
Asimetría		,917
Curtosis		1,632
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 35: Frecuencia de considero que mi superior posee autoridad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	27	37,0	37,0	37,0
	Parcialmente de acuerdo	40	54,8	54,8	91,8
	Parcialmente en desacuerdo	4	5,5	5,5	97,3
	Totalmente en desacuerdo	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 28: Considero que mi superior posee autoridad**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 8: La forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo**

**Tabla 36: Descriptivos de la forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo**

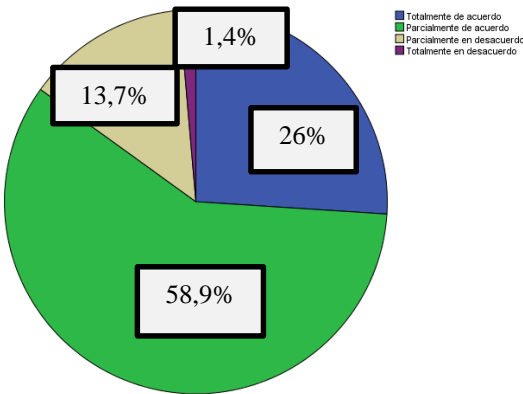
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,90
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,670
Asimetría		,397
Curtosis		,347
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 37: Frecuencia de la forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	19	26,0	26,0	26,0
	Parcialmente de acuerdo	43	58,9	58,9	84,9
	Parcialmente en desacuerdo	10	13,7	13,7	98,6
	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 29: La forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 9: Considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones**

**Tabla 38: Descriptivos de considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones**

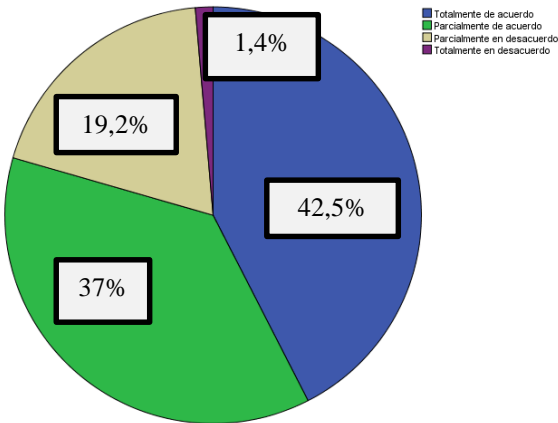
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,79
Mediana		2,00
Moda		1
Desviación estándar		,799
Asimetría		,559
Curtosis		-,693
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 39: Frecuencia de considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	31	42,5	42,5	42,5
Parcialmente de acuerdo	27	37,0	37,0	79,5
Parcialmente en desacuerdo	14	19,2	19,2	98,6
Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 30: Considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 10: Existe buena comunicación por parte de los colaboradores hacia los superiores**

**Tabla 40: Descriptivos de existe buena comunicación por parte de los colaboradores hacia los superiores**

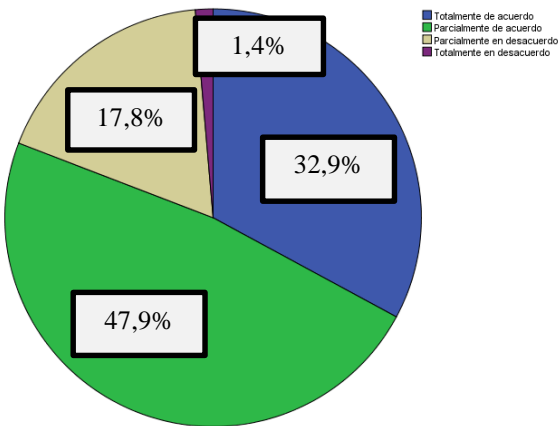
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,88
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,744
Asimetría		,412
Curtosis		-,414
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 41: Frecuencia de existe buena comunicación por parte de los colaboradores hacia los superiores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	24	32,9	32,9	32,9
	Parcialmente de acuerdo	35	47,9	47,9	80,8
	Parcialmente en desacuerdo	13	17,8	17,8	98,6
	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 31: Existe buena comunicación por parte de los colaboradores hacia los superiores**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



## **Pregunta 11: Mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones**

**Tabla 42: Descriptivos de mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones**

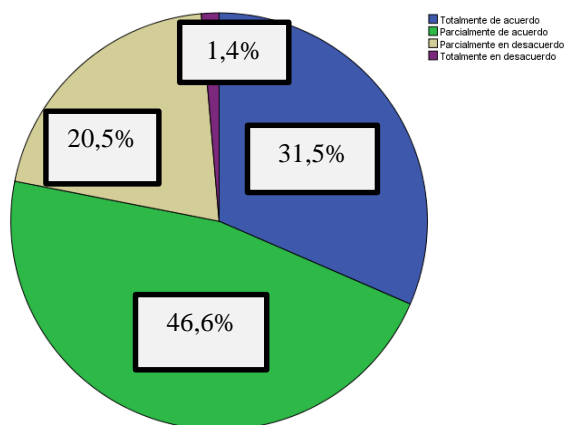
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,92
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,759
Asimetría		,335
Curtosis		-,599
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Tabla 43: Frecuencia de mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	23	31,5	31,5	31,5
	Parcialmente de acuerdo	34	46,6	46,6	78,1
	Parcialmente en desacuerdo	15	20,5	20,5	98,6
	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*



**Figura 32: Mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Pregunta 12: Considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses**

**Tabla 44: Descriptivos de considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses**

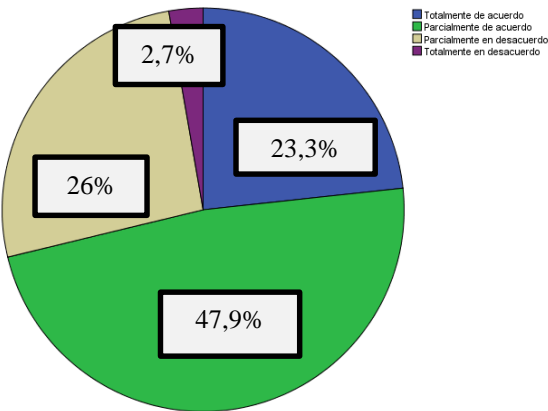
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		2,08
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,777
Asimetría		,220
Curtosis		-,489
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 45: Frecuencia de considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	17	23,3	23,3	23,3
Parcialmente de acuerdo	35	47,9	47,9	71,2
Parcialmente en desacuerdo	19	26,0	26,0	97,3
Totalmente en desacuerdo	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 33: Considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 13: Mi superior se muestra dispuesto a apoyarnos ante cualquier problema o dificultad**

**Tabla 46: Descriptivos de mi superior se muestra dispuesto a apoyarnos ante cualquier problema o dificultad**

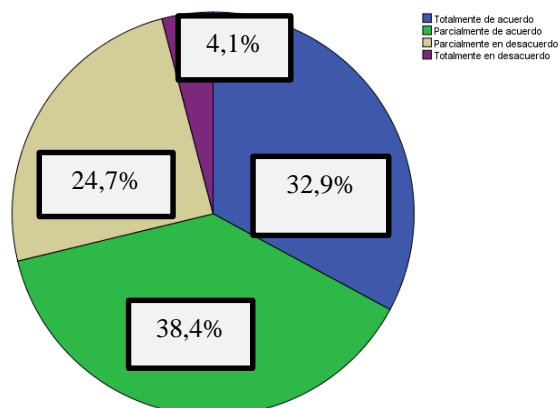
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		2,00
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,866
Asimetría		,396
Curtosis		-,714
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 47: Frecuencia de mi superior se muestra dispuesto a apoyarnos ante cualquier problema o dificultad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	24	32,9	32,9	32,9
	Parcialmente de acuerdo	28	38,4	38,4	71,2
	Parcialmente en desacuerdo	18	24,7	24,7	95,9
	Totalmente en desacuerdo	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 34: Mi superior se muestra dispuesto a apoyarnos ante cualquier problema o dificultad**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 14: Existe buena comunicación por parte de los superiores hacia los colaboradores**

**Tabla 48: Descriptivos de existe buena comunicación por parte de los superiores hacia los colaboradores**

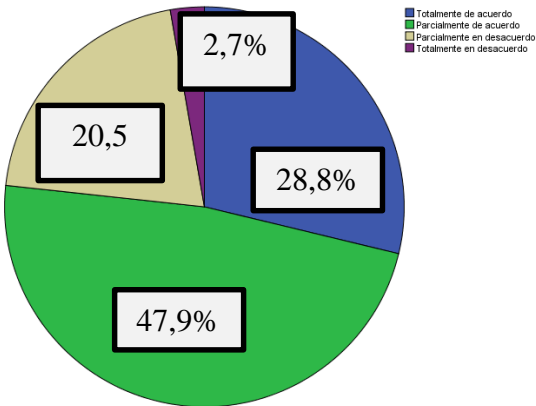
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,97
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,781
Asimetría		,408
Curtosis		-,321
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 49: Frecuencia de existe buena comunicación por parte de los superiores hacia los colaboradores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	21	28,8	28,8	28,8
	Parcialmente de acuerdo	35	47,9	47,9	76,7
	Parcialmente en desacuerdo	15	20,5	20,5	97,3
	Totalmente en desacuerdo	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 35: Existe buena comunicación por parte de los superiores hacia los colaboradores**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

## **Pregunta 15: Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo**

**Tabla 50: Descriptivos de recibo incentivos por realizar bien mi trabajo**

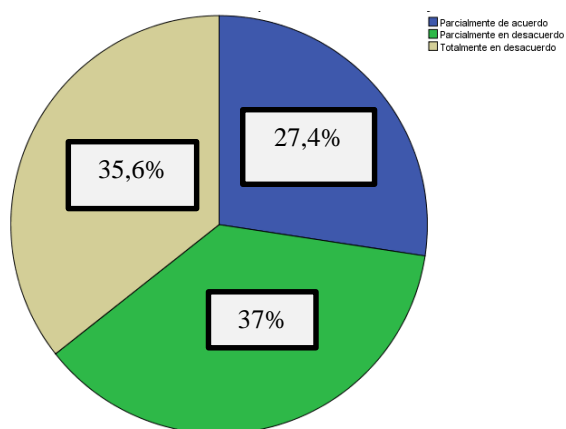
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		3,08
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		,795
Asimetría		-,150
Curtosis		-1,395
Rango		2
Mínimo		2
Máximo		4
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Tabla 51: Frecuencia de recibo incentivos por realizar bien mi trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Parcialmente de acuerdo	20	27,4	27,4	27,4
	Parcialmente en desacuerdo	27	37,0	37,0	64,4
	Totalmente en desacuerdo	26	35,6	35,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*



**Figura 36: Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Pregunta 16: Considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo**

**Tabla 52: Descriptivos de considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo**

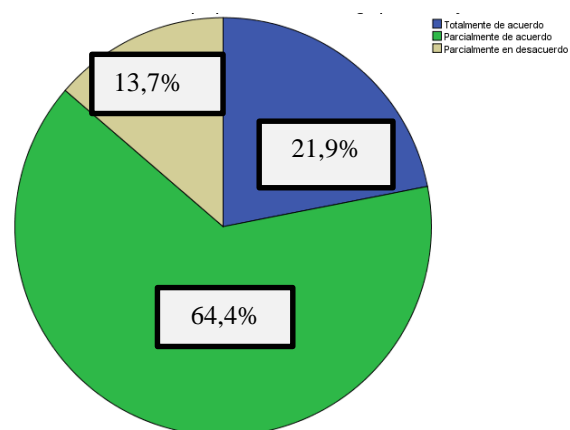
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,92
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,595
Asimetría		,022
Curtosis		-,113
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	2,00

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Tabla 53: Frecuencia de considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	16	21,9	21,9	21,9
	Parcialmente de acuerdo	47	64,4	64,4	86,3
	Parcialmente en desacuerdo	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*



**Figura 37: Considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Pregunta 17: Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los colaboradores de la gerencia de operaciones**

**Tabla 54: Descriptivos de las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los colaboradores de la gerencia de operaciones.**

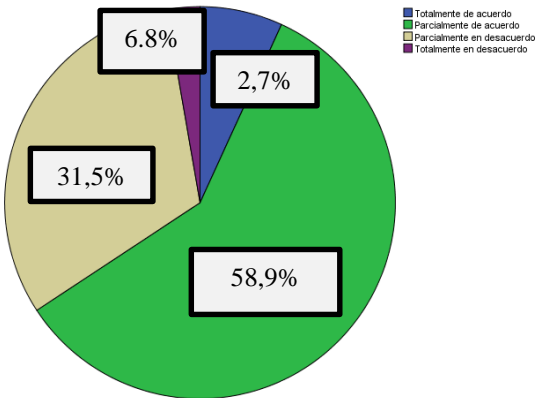
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		2,30
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,639
Asimetría		,299
Curtosis		,212
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 55: Frecuencia de las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los colaboradores de la gerencia de operaciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	6,8	6,8	6,8
	Parcialmente de acuerdo	43	58,9	58,9	65,8
	Parcialmente en desacuerdo	23	31,5	31,5	97,3
	Totalmente en desacuerdo	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 38: Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los colaboradores de la gerencia de operaciones**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

## **Pregunta 18: Las promociones internas se realizan de manera justa**

**Tabla 56: Descriptivos de las promociones internas se realizan de manera justa**

N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		3,04
Mediana		3,00
Moda		4
Desviación estándar		,857
Asimetría		-,216
Curtosis		-1,281
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

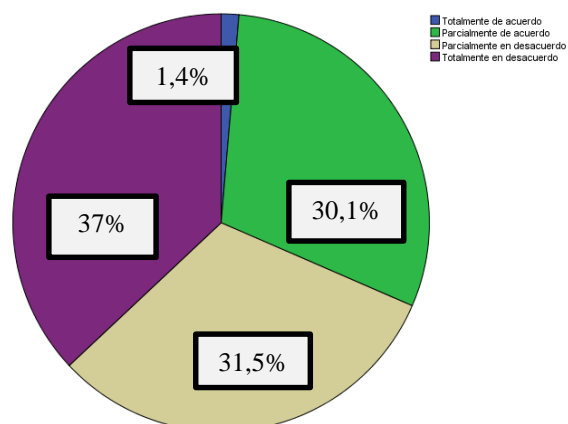
*Elaboración: Propia*

**Tabla 57: Frecuencia de las promociones internas se realizan de manera justa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Parcialmente de acuerdo	22	30,1	30,1	31,5
	Parcialmente en desacuerdo	23	31,5	31,5	63,0
	Totalmente en desacuerdo	27	37,0	37,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

*Elaboración: Propia*



**Figura 39: Las promociones internas se realizan de manera justa**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

*Elaboración: Propia*



**Pregunta 19: Considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente y técnicamente dentro de la empresa**

**Tabla 58: Descriptivos de considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente y técnicamente dentro de la empresa**

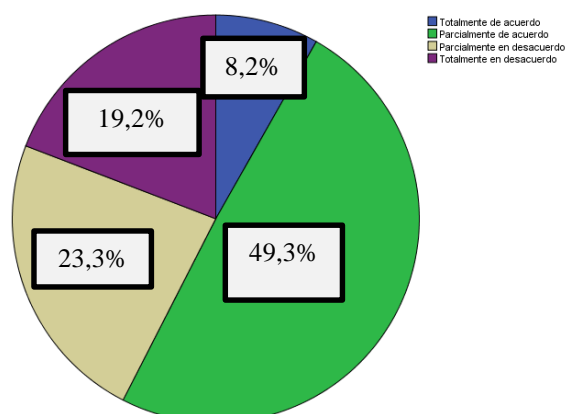
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		2,53
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,899
Asimetría		,367
Curtosis		-,779
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 59: Frecuencia de considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente y técnicamente dentro de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	8,2	8,2	8,2
	Parcialmente de acuerdo	36	49,3	49,3	57,5
	Parcialmente en desacuerdo	17	23,3	23,3	80,8
	Totalmente en desacuerdo	14	19,2	19,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 40: Considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente y técnicamente dentro de la empresa**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 20: Considero que realizo un trabajo útil para la empresa**

**Tabla 60: Descriptivos de considero que realizo un trabajo útil para la empresa**

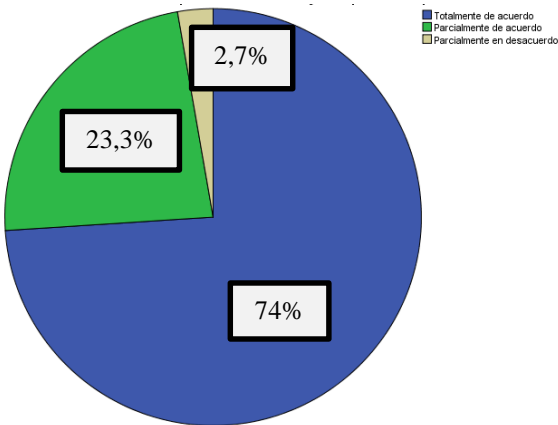
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,29
Mediana		1,00
Moda		1
Desviación estándar		,513
Asimetría		1,575
Curtosis		1,648
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 61: Frecuencia de considero que realizo un trabajo útil para la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	54	74,0	74,0	74,0
	Parcialmente de acuerdo	17	23,3	23,3	97,3
	Parcialmente en desacuerdo	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 41: Considero que realizo un trabajo útil para la empresa**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 21: En los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo**

**Tabla 62: Descriptivos de en los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo**

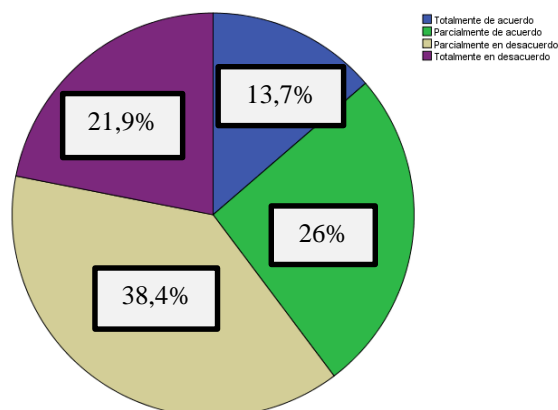
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		2,68
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		,970
Asimetría		-,261
Curtosis		-,863
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Tabla 63: Frecuencia de en los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	10	13,7	13,7	13,7
Parcialmente de acuerdo	19	26,0	26,0	39,7
Parcialmente en desacuerdo	28	38,4	38,4	78,1
Totalmente en desacuerdo	16	21,9	21,9	100,0
Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*



**Figura 42: En los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Pregunta 22: Considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo**

**Tabla 64: Descriptivos de considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo**

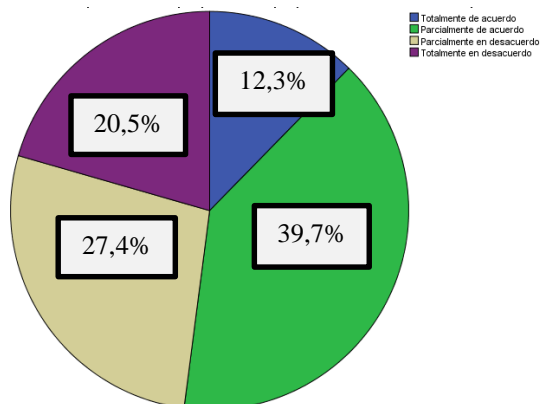
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		2,56
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,957
Asimetría		,112
Curtosis		-,947
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 65: Frecuencia de considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	12,3	12,3	12,3
	Parcialmente de acuerdo	29	39,7	39,7	52,1
	Parcialmente en desacuerdo	20	27,4	27,4	79,5
	Totalmente en desacuerdo	15	20,5	20,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 43: Considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

### **Pregunta 23: Realmente me interesa el futuro de la empresa**

**Tabla 66: Descriptivos de realmente me interesa el futuro de la empresa**

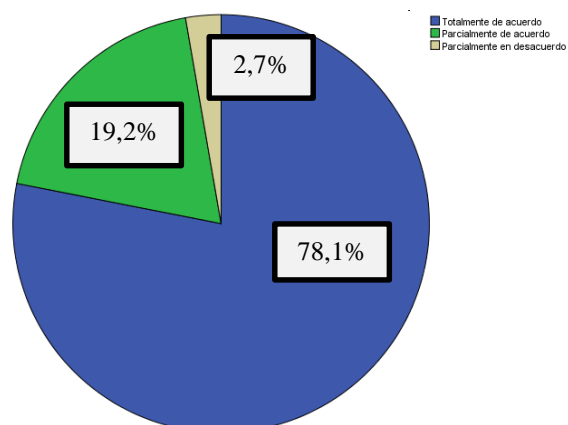
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,25
Mediana		1,00
Moda		1
Desviación estándar		,494
Asimetría		1,887
Curtosis		2,866
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	1,00

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Tabla 67: Frecuencia de realmente me interesa el futuro de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	57	78,1	78,1	78,1
	Parcialmente de acuerdo	14	19,2	19,2	97,3
	Parcialmente en desacuerdo	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*



**Figura 44: Realmente me interesa el futuro de la empresa**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

## **Pregunta 24: Me siento orgulloso de trabajar en Sedapar**

**Tabla 68: Descriptivos de me siento orgulloso de trabajar en Sedapar**

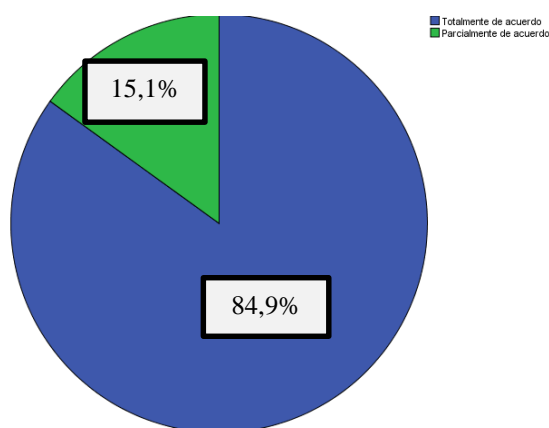
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,15
Mediana		1,00
Moda		1
Desviación estándar		,360
Asimetría		1,994
Curtosis		2,031
Rango		1
Mínimo		1
Máximo		2
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	1,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 69: Frecuencia de me siento orgulloso de trabajar en Sedapar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	62	84,9	84,9	84,9
	Parcialmente de acuerdo	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 45: Me siento orgulloso de trabajar en Sedapar**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

## **Pregunta 25: Me gustaría seguir trabajando en Sedapar**

**Tabla 70: Descriptivos de Me gustaría seguir trabajando en Sedapar**

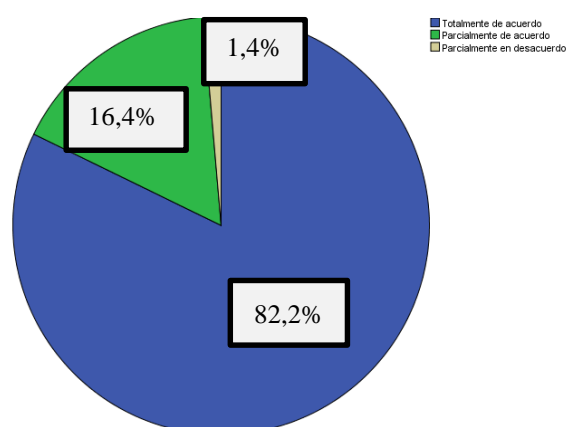
N	Válido		73
	Perdidos		0
Media			1,19
Mediana			1,00
Moda			1
Desviación estándar			,430
Asimetría			2,123
Curtosis			3,886
Rango			2
Mínimo			1
Máximo			3
Percentiles	25		1,00
	50		1,00
	75		1,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 71: Frecuencia de Me gustaría seguir trabajando en Sedapar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	60	82,2	82,2	82,2
	Parcialmente de acuerdo	12	16,4	16,4	98,6
	Parcialmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 46: Me gustaría seguir trabajando en Sedapar**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

## Pregunta 26: Me preocupo por mis compañeros como ellos por mí

**Tabla 72: Descriptivos de me preocupo por mis compañeros como ellos por mí**

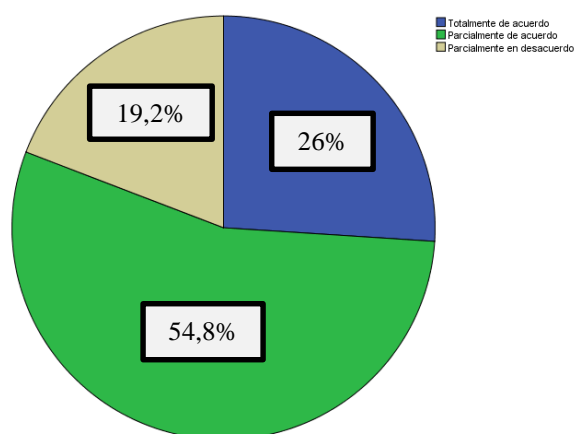
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,93
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,673
Asimetría		,081
Curtosis		-,740
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 73: Frecuencia de me preocupo por mis compañeros como ellos por mí**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	19	26,0	26,0	26,0
Parcialmente de acuerdo	40	54,8	54,8	80,8
Parcialmente en desacuerdo	14	19,2	19,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 47: Me preocupo por mis compañeros como ellos por mí**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Pregunta 27: Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros**

**Tabla 74: Descriptivos de considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros**

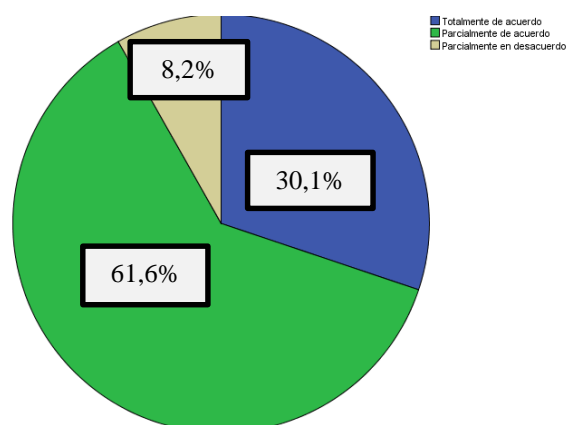
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,78
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,583
Asimetría		,063
Curtosis		-,320
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 75: Frecuencia de considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	22	30,1	30,1	30,1
	Parcialmente de acuerdo	45	61,6	61,6	91,8
	Parcialmente en desacuerdo	6	8,2	8,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 48: Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 28: Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck)**

**Tabla 76: Descriptivos de Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck)**

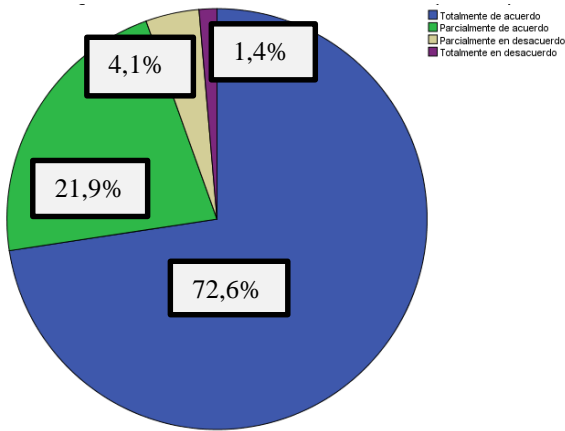
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,34
Mediana		1,00
Moda		1
Desviación estándar		,628
Asimetría		2,005
Curtosis		4,249
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 77: Frecuencia de Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	53	72,6	72,6	72,6
	Parcialmente de acuerdo	16	21,9	21,9	94,5
	Parcialmente en desacuerdo	3	4,1	4,1	98,6
	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 49: Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck)**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 29: Me preocupo por que la información sea verídica y contrastable**

**Tabla 78: Descriptivos de me preocupo por que la información sea verídica y contrastable**

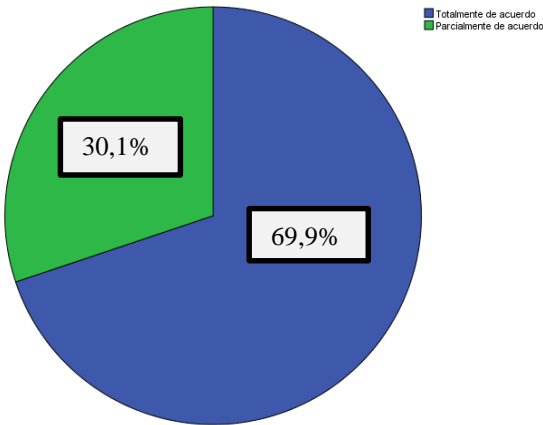
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,30
Mediana		1,00
Moda		1
Desviación estándar		,462
Asimetría		,884
Curtosis		-1,254
Rango		1
Mínimo		1
Máximo		2
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Tabla 79: Frecuencia de me preocupo por que la información sea verídica y contrastable**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	51	69,9	69,9	69,9
	Parcialmente de acuerdo	22	30,1	30,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



**Figura 50: Me preocupo por que la información sea verídica y contrastable**

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Pregunta 30: Considero que el trato con mis compañeros es respetuoso**

**Tabla 80: Descriptivos de Considero que el trato con mis compañeros es respetuoso**

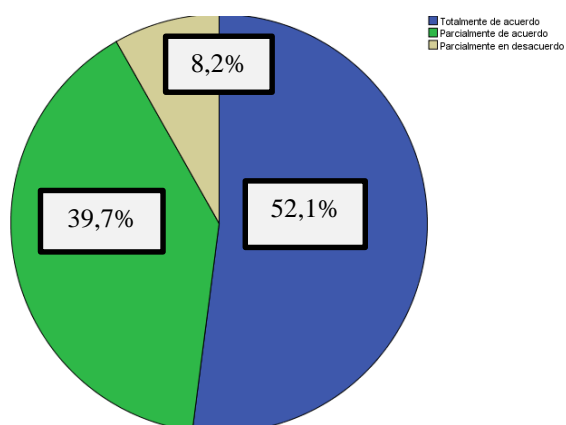
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,56
Mediana		1,00
Moda		1
Desviación estándar		,645
Asimetría		,721
Curtosis		-,469
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Tabla 81: Frecuencia de Considero que el trato con mis compañeros es respetuoso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	38	52,1	52,1	52,1
	Parcialmente de acuerdo	29	39,7	39,7	91,8
	Parcialmente en desacuerdo	6	8,2	8,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*



**Figura 51: Considero que el trato con mis compañeros es respetuoso**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Pregunta 31: Hago un buen uso de los bienes de mi institución (luz, agua, gasolina, papel, etc.)**

**Tabla 82: Descriptivos de hago un buen uso de los bienes de mi institución**

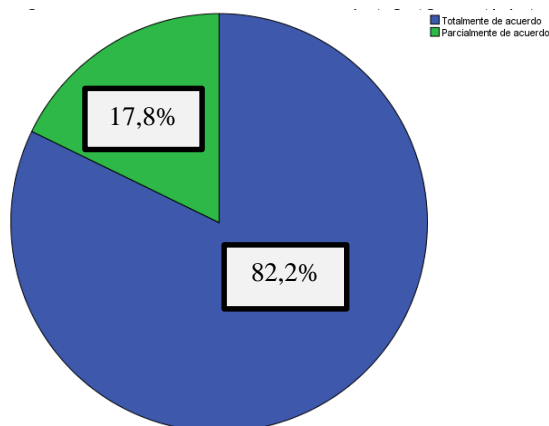
N	Válido	73
	Perdidos	0
Media		1,18
Mediana		1,00
Moda		1
Desviación estándar		,385
Asimetría		1,718
Curtosis		,979
Rango		1
Mínimo		1
Máximo		2
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	1,00

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Tabla 83: Frecuencia de hago un buen uso de los bienes de mi institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	60	82,2	82,2	82,2
	Parcialmente de acuerdo	13	17,8	17,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*



**Figura 52: Hago un buen uso de los bienes de mi institución**

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia*

**Anexo 5: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral por edad**

**Tabla 84: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral por edad**

	Incidencias	Puntualidad	Absentismo	Tiempo de espera	Tiempo de atención
<b>Condiciones físicas</b>					
18 a 28 años	-,020	-,330	<b>-,832*</b>	-,093	,330
29 a 38 años	,152	-,122	-,371	-,167	-,001
39 a 48 años	,382	,132	-,071	<b>-,547*</b>	-,242
49 años a más	,105	-,076	-,026	-,001	-,177
<b>Liderazgo</b>					
18 a 28 años	,458	-,379	-,406	-,340	-,156
29 a 38 años	,240	-,127	-,108	-,219	-,031
39 a 48 años	,342	,298	-,324	<b>-,522*</b>	-,213
49 años a más	,226	,124	<b>-,359*</b>	-,167	-,073
<b>Motivación</b>					
18 a 28 años	,305	-,269	-,640	-,003	-,059
29 a 38 años	,833	-,313	-,093	-,443	-,259
39 a 48 años	,172	<b>,501*</b>	<b>-,577**</b>	-,272	-,112
49 años a más	,305	,062	<b>-,459**</b>	-,236	-,116
<b>Compromiso</b>					
18 a 28 años	,288	,561	-,249	-,207	-,342
29 a 38 años	,016	-,117	-,218	-,237	-,034
39 a 48 años	,399	,321	-,281	<b>-,574**</b>	<b>-,508*</b>
49 años a más	,141	,081	-,138	-,173	-,274

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia

**Anexo 6: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral por tiempo de servicio**

**Tabla 85: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral por tiempo de servicio**

	Incidenias	Puntualidad	Absentismo	Tiempo de espera	Tiempo de atención
<b>Condiciones físicas</b>					
0 a 5 años	,314	-,190	-,016	-,339	-,283
5 a 10 años	,442	,249	-,175	-,291	-,636
10 a 20 años	,192	,134	-,020	-,328	-,045
20 años a más	,082	-,234	-,056	-,038	-,133
<b>Liderazgo</b>					
0 a 5 años	,507	-,081	-,023	<b>-,530*</b>	-,133
5 a 10 años	,346	,294	<b>-,729*</b>	-,247	-,167
10 a 20 años	,194	,084	<b>-,435*</b>	-,335	-,024
20 años a más	,274	,172	<b>-,424*</b>	-,247	-,169
<b>Motivación</b>					
0 a 5 años	,455	-,249	-,388	-,438	-,334
5 a 10 años	-,292	,475	-,523	-,214	-,099
10 a 20 años	,208	,046	<b>-,398*</b>	-,311	-,066
20 años a más	,304	,222	<b>-,609**</b>	-,254	-,251
<b>Compromiso</b>					
0 a 5 años	<b>,542*</b>	,491	-,230	<b>-,514*</b>	-,384
5 a 10 años	,303	-,639	-,058	-,385	-,004
10 a 20 años	,134	,205	,178	-,177	<b>-,437*</b>
20 años a más	,028	,078	,078	,165	-,145

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.

Elaboración: Propia

**Anexo 7: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral por departamento**

**Tabla 86: Correlación entre indicadores de clima organizacional e indicadores de desempeño laboral por departamento**

	Incidencias	Puntualidad	Absentismo	Tiempo de espera	Tiempo de atención
<b>Condiciones físicas</b>					
Distribución	,215	,083	-,018	-,332	-,013
Mantenimiento y conexiones domiciliarias	,175	,115	<b>-,461*</b>	-,085	-,208
Recolección	,304	,015	-,221	-,053	,036
<b>Liderazgo</b>					
Distribución	-,053	,141	-,284	-,106	-,188
Mantenimiento y conexiones domiciliarias	,314	-,138	<b>-,479**</b>	-,340	-,158
Recolección	,212	,255	-,226	-,075	-,217
<b>Motivación</b>					
Distribución	,058	,056	<b>-,463**</b>	<b>-,477*</b>	-,052
Mantenimiento y conexiones domiciliarias	,335	<b>,400*</b>	<b>-,455*</b>	-,311	-,154
Recolección	,048	<b>,473*</b>	<b>-,586**</b>	-,058	-,122
<b>Compromiso</b>					
Distribución	-,060	,183	-,216	-,215	-,300
Mantenimiento y Conexiones Domiciliarias	,200	,309	-,167	-,248	-,068
Recolección	,296	,131	-,098	-,187	-,377

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.  
Elaboración: Propia



## Anexo 8: Comparación por grupo de edad

**Tabla 87: Comparación por grupo de edad**

	18 a 28 años	29 a 38 años	39 a 48 años	49 años a más	<i>P</i>
<b>Clima organizacional</b>					
Condiciones físicas	12.17 (2.14)	11.14 (1.75)	12.24 (2.30)	12.66 (2.55)	0,253
Liderazgo	16.83 (7.96)	12.71 (4.05)	15.71 (4.45)	15.84 (4.36)	0,149
Motivación	17.33 (5.79)	17.29 (4.71)	19.43 (3.83)	20.72 (3.47)	<b>0.039*</b>
Compromiso	14.17 (2.40)	12.64 (2.73)	12.81 (2.16)	12.34 (2.61)	0,435
<b>Desempeño laboral</b>					
Incidencias	242.33 (150.66)	199.42 (130.16)	177.91 (109.20)	215.22 (138.91)	0,657
Puntualidad	6.48 (5.66)	3.04(3.89)	3.99 (4.39)	2.77 (3.67)	0,209
Absentismo	3.83 (4.07)	2.07 (2.23)	5.19 (5.82)	7.46 (5.21)	<b>0.008**</b>
Tiempo de llegada	479.74 (224.45)	371.11 (207.23)	354.44 (229.92)	434.35 (243.23)	0,492
Tiempo de atención	948.95 (177.09)	965.67(124.80)	1013.23 (88.67)	968.10 (123.36)	0,474

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.

Elaboración: Propia

## Anexo 9: Comparación por tiempo de servicio

**Tabla 88: Comparación por tiempo de servicio**

	0 a 5 años	5 a 10 años	10 a 20 años	20 años a más	<i>P</i>
<b>Clima organizacional</b>					
Condiciones físicas	11.40 (2.26)	11.22 (2.11)	12.31(2.56)	13.00 (2.00)	0,104
Liderazgo	15.13 (5.91)	14.22 (4.12)	15.12 (5.02)	16.00 (4.03)	0,805
Motivación	17.40 (4.10)	18.33 (5.12)	19.50 (3.88)	21.04 (3.76)	0,053
Compromiso	13.20 (2.46)	12.78 (3.27)	12.54 (2.60)	12.48 (2.17)	0,832
<b>Desempeño laboral</b>					
Incidencias	190.93 (146.92)	156.89 (71.55)	213.96 (109.67)	218.70 (154.32)	0,622
Puntualidad	4.76 (4.38)	0.75 (0.53)	3.61 (4.06)	3.57 (4.59)	0,146
Absentismo	4.60 (4.78)	4.33 (4.85)	3.89 (3.87)	8.30 (6.11)	<b>.016*</b>
Tiempo de llegada	355.24 (239.85)	420.60 (224.31)	408.34 (218.24)	421.12 (251.17)	0,843
Tiempo de atención	989.27 (158.19)	967.29 (130.89)	972.75 (99.16)	984.08 (114.21)	0,96

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

*Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.*

*Elaboración: Propia*

## Anexo 10: Comparación por departamentos

**Tabla 89: Comparación por departamentos**

	Distribución	Mantenimiento domiciliario	Recolección	<i>P</i>
<b>Clima organizacional</b>				
Condiciones físicas	11.76 (2.21)	11.45 (2.05)	13.57 (2.27)	<b>.002**</b>
Liderazgo	13.86 (3.31)	14.69 (4.64)	17.35 (5.50)	<b>.034*</b>
Motivación	18.24 (3.33)	19.03 (4.24)	20.96 (4.54)	0,08
Compromiso	11.48 (1.25)	12.86 (2.40)	13.57 (3.06)	<b>.017*</b>
<b>Desempeño laboral</b>				
Incidencias	53.48 (5.84)	268.10 (133.67)	259.61 (37.39)	<b>.000**</b>
Puntualidad	3.61 (4.16)	3.24 (4.22)	3.66 (4.23)	0,924
Absentismo	5.33(4.68)	4.97 (4.98)	6.26 (6.11)	0,674
Tiempo de llegada	80.58 (13.37)	494.68 (145.16)	581.68 (59.24)	<b>.000**</b>
Tiempo de atención	1110.22 (25.66)	898.60 (110.67)	960.69 (71.28)	<b>.000**</b>

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Fuente: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Sedapar S.A.

Elaboración: Propia

## Anexo 11: Validación de Encuesta - Sandra Gómez Rodríguez

**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES**

**DATOS**

Departamento \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐

Edad: De 18 a 28 años ☐

De 29 a 38 años ☐

De 39 a 48 años ☐

De 49 a más ☐

Tiempo de servicio: De 0 a 5 años ☐

De 5 a 10 años ☐

De 10 a 20 años ☐

De 20 a más ☐

Buenos días (tardes/noches), somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando una investigación acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de operaciones de la empresa SEDAPAR S.A. - Arequipa 2017. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.

Todas las repuestas son válidas, no existen respuestas buenas ni malas, contamos con que sean respondidas con total honestidad.

CONDICIONES FÍSICAS					ESCALA			
Reactivos/ escala	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Le otorgan toda la logística para el desarrollo correcto de su trabajo						X		Debido al nivel cultural de los receptores de esta encuesta, la encuesta se leen en la brida. La preparación de la aplicación de los preguntas

Considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado para realizar óptimamente mi trabajo						X		Idem.
La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información						X		Por ser tiempo: flujo de trabajo e información.
La iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad					X			
Mi espacio de trabajo se encuentra ordenada y limpia						X		Cambiar la sujeción de la pabellón ordenada y limpia.
La ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor					X			

LIDERAZGO					ESCALA			
Reactivos/ escala	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones

Considero que mi superior posee autoridad de mando						X		Garantiza que el receptor de la cuenta, se explique el objeto de la exposición: autoridad de mando.
La forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo						X		
Considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones						X		
Existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes						X		Idem.
Mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones						X		
Considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses						X		
Cuándo tengo problemas personales mi jefe es accesible							X	Idem.
Existe buena comunicación de arriba hacia abajo						X		

Considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo						X		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

COMPROMISO					ESCALA			
Reactivos/ escala	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Realmente me interesa el futuro de la empresa					X			
Me siento orgulloso de SEDAPAR y me gustaría seguir trabajando aquí						X		Cambio: de trabajar en Sedapar.
Me preocupo por mis compañeros como ellos por mí					X			
Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros					X			
Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck)					X			
Me preocupo por que la información sea verídica y contrastable					X			
Considero que el trato con mis compañeros es					X			

respetuoso								
Hago un buen uso en el uso de los bienes de mi institución (luz, agua, gasolina, papel, etc.)					X			

Nombres y apellidos: Andrés Jairo Jara de Salinas  
 Especialidad: Calidad y Gestión Universitaria  
 Labor que desempeña: Docente Titular curso: Computación Organizacional  
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales y Administrativas.  
 Correo Electrónico: sgaur@ucsp.edu.pe  
 Teléfono: 974 295993  
 Fecha: 16/08/17

  
 Firma del Asesor  
 DNI 44025340

  
 Firma del Especialista  
 29519677

## Anexo 12: Validación de Encuesta – Sofía Estremadoyro Bejarano

**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES**

**DATOS**

Departamento \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ☐ Femenino ☒

Edad: De 18 a 28 años ☐

De 29 a 38 años ☒

De 39 a 48 años ☐

De 49 a más ☐

Tiempo de servicio:

De 0 a 5 años ☒

De 5 a 10 años ☐

De 10 a 20 años ☐

De 20 a más ☐

Buenos días (tardes/noches), somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando una investigación acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de operaciones de la empresa SEDAPAR S.A. - Arequipa 2017. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.

Todas las repuestas son válidas, no existen respuestas buenas ni malas, contamos con que sean respondidas con total honestidad.

CONDICIONES FÍSICAS					ESCALA			
Reactivos/ escala	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Le otorgan toda la logística para el desarrollo correcto de su trabajo					X			
Considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado para realizar óptimamente mi trabajo					X			
La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información					X			
La iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad					X			
Mi espacio de trabajo se encuentra ordenada y limpia					X			
La ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor					X			

LIDERAZGO					ESCALA			
Reactivos/ escala	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Considero que mi superior posee autoridad de mando					X			
La forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo					X			
Considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones					X			
Existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes					X			
Mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones					X			
Considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses					X			
Cuando tengo problemas personales mi jefe es accesible					X			



Existe buena comunicación de arriba hacia abajo entre jefes y subordinados					X			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

Reactivos/ escala	MOTIVACIÓN				ESCALA			
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo					X			
Considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo					X			
Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la gerencia					X			
Las promociones internas se realizan de manera justa					X			
Considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa					X			
Considero que realizo un trabajo útil para la empresa					X			
En los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo					X			

Considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo					X			
--	--	--	--	--	---	--	--	--


  


Reactivos/ escala	COMPROMISO				ESCALA			
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Realmente me interesa el futuro de la empresa					X			
Me siento orgulloso de SEDAPAR y me gustaría seguir trabajando aquí					X			
Me preocupo por mis compañeros como ellos por mí					X			
Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros					X			
Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck)					X			
Me preocupo por que la información sea verídica y contrastable					X			
Considero que el trato con mis compañeros es respetuoso					X			



Hago un buen uso en el uso de los bienes de mi institución (luz, agua, gasolina, papel, etc.)	X						
---	---	--	--	--	--	--	--

Nombres y apellidos: Soledad Estremadoyro Becerra  
 Especialidad: Marketing  
 Labor que desempeña: Coordinadora Escuela de Administración de Negocios  
 Correo Electrónico: sestremadoyro@ucsp.edu.pe  
 Teléfono: 940201927  
 Fecha: 20 de julio de 2017

  
 Firma del Asesor  
 DNI 4205390

  
 Firma del Especialista  
 4402216

### Anexo 13: Validación de Encuesta - Jaime Paul Marchani Salas

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES								
<p><b>DATOS</b></p> <p>Departamento _____</p> <p>Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/></p> <p>Edad: De 18 a 28 años <input type="checkbox"/> De 29 a 38 años <input type="checkbox"/> De 39 a 48 años <input type="checkbox"/> De 49 a más <input type="checkbox"/></p> <p>Tiempo de servicio: De 0 a 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 10 años <input type="checkbox"/> De 10 a 20 años <input type="checkbox"/> De 20 a más <input type="checkbox"/></p> <p>Buenos días (tardes/noches), somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando una investigación acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de operaciones de la empresa SEDAPAR S.A. - Arequipa 2017. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.</p> <p>Todas las repuestas son válidas, no existen respuestas buenas ni malas, contamos con que sean respondidas con total honestidad.</p>								
CONDICIONES FÍSICAS					ESCALA			
Reactivos/ escala	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Le otorgan toda la logística para el desarrollo correcto de su trabajo					X			

Considero que mi material de trabajo se encuentra en buen estado para realizar óptimamente mi trabajo					x			
La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información					x			
La iluminación de mi área de trabajo me permite realizar mi labor con normalidad					x			
Mi espacio de trabajo se encuentra ordenada y limpia					x			
La ventilación y temperatura de mi área de trabajo es la adecuada para realizar mi labor					x			

LIDERAZGO					ESCALA			
Reactivos/ escala	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones

Considero que mi superior posee autoridad de mando					x			
La forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo					x			
Considero que mi superior da seguimiento al cumplimiento de mis funciones					x			
Existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes					x			
Mi superior escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones					x			
Considero que mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses					x			
Cuándo tengo problemas personales mi jefe es accesible					x			
Existe buena comunicación de arriba hacia abajo					x			

entre jefes y subordinados								
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

MOTIVACIÓN					ESCALA			
Reactivos/ escala	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo					X			
Considero que puedo confiar en mi grupo de trabajo					X			
Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la gerencia					X			
Las promociones internas se realizan de manera justa					X			
Considero que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa					X			
Considero que realizo un trabajo útil para la empresa					X			
En los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo					X			


Considero que el salario que percibo es proporcional a las funciones que realizo					X			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

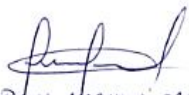
  

COMPROMISO					ESCALA			
Reactivos/ escala	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Realmente me interesa el futuro de la empresa					X			
Me siento orgulloso de SEDAPAR y me gustaría seguir trabajando aquí					X			
Me preocupo por mis compañeros como ellos por mí					X			
Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros					X			
Hago buen uso de mi documento de identidad laboral (fotocheck)					X			
Me preocupo por que la información sea verídica y contrastable					X			
Considero que el trato con mis compañeros es					X			

respetuoso					Y			
Hago un buen uso en el uso de los bienes de mi institución (luz, agua, gasolina, papel, etc.)					Y			

**Nombres y apellidos:** PAUL MARCHANI SALAS  
**Especialidad:** RELACIONADOR INDUSTRIAL Y PÚBLICO - PEDAGOGO  
**Labor que desempeña:** JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS, INSTITUCIONALES E IMAGEN  
**Correo Electrónico:** pmarchani@ucsp.edu.pe  
**Teléfono:** 956260099  
**Fecha:** 14 / 07 / 2017.

  
 Firma del Asesor  
 DNI 42025390

  
 Lic. PAUL MARCHANI SALAS  
 Firma del Especialista  
 DNI 29570527

## Anexo 14: Validación de Entrevista - Sofía Estremadoyro Bejarano

**GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A JEFES DE  
DEPARTAMENTOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE  
SEDAPAR S.A. – AREQUIPA 2017**

Buenos días (tardes/noches), somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando una investigación acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de operaciones de la empresa SEDAPAR S.A. - Arequipa 2017. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.

**DATOS**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Tiempo de servicio:**

**Tiempo de la entrevista** **De 0 a 5 años** ☐

**Inicio de entrevista:** \_\_\_\_\_ **De 5 a 10 años** ☐

**Fin de entrevista:** \_\_\_\_\_ **De 10 a 20 años** ☐

**De 20 a más** ☐

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Condiciones Físicas Reactivos	Escala			Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	
¿Cuál es la condición actual del material/equipo/herramienta/instrumento/maquinaria de trabajo que se le proporciona a usted y a los colaboradores?	X			
¿En qué medida la distribución del espacio contribuye al buen desenvolvimiento de las tareas?	X			
¿Considera que la iluminación y ventilación del ambiente de trabajo les permite desenvolverse eficientemente? ¿Por qué?	X			

¿Cuán importante usted considera que es mantener el área de trabajo ordenada y limpia durante la jornada? ¿Esto se cumple?	X			
--	---	--	--	--

Liderazgo	Escala			
Reactivos	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
¿De qué manera usted muestra poseer la autoridad necesaria para dirigir y delegar funciones?	X			
¿Cuán importante es el controlar las actividades de sus colaboradores? ¿Cómo lo hace?	X			
¿En su opinión, cuán fluida cree que es la comunicación con sus colaboradores?	X			
¿Le interesa conocer a sus colaboradores a un nivel personal? ¿Por qué?	X			
¿Cómo participan sus colaboradores en las tomas de decisiones?	X			

Motivación	Escala			
Reactivos	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
¿De qué manera brinda usted confianza a sus colaboradores?	X			
¿Cómo es que se les desarrolla profesionalmente en la empresa a sus colaboradores?	X			
¿Qué programas de reconocimiento emplean para los colaboradores?	X			
¿Qué opinión le merece el salario que perciben sus colaboradores? ¿Por qué?	X			

Compromiso	Escala			
Reactivos	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
¿De qué forma contribuye usted a crear identidad entre los colaboradores y la empresa?	X			
¿Cómo se refleja el compañerismo en su departamento del que es encargado?	X			
¿Cómo se asegura usted que la información que proporciona y recibe en su departamento es verídica y contrastable?	X			



¿De qué manera fomenta usted valores en el departamento del que es encargado?	X			
¿Qué valores son los más destacados?				

### DESEMPEÑO LABORAL

Evaluación del desempeño	Escala			
	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
Reactivos				
¿Qué tipo de evaluación del desempeño aplica en sus colaboradores? ¿Con qué frecuencia se realiza esta evaluación?	X			
Obtenidos estos resultados ¿Realiza una retroalimentación? ¿De qué manera?	X			

Nombres y apellidos: Sofia Estremadoyro Bepicano

Especialidad: Marketing

Labor que desempeña: Coordinadora Escuela Administración

Correo Electrónico: sestremadoyro@ucsp.edu.pe

Teléfono / Celular: 940201927

Fecha: 20-07-2017

  
Firma del Asesor  
DUI 42025390

  
Firma del Especialista  
44022216

## Anexo 15: Validación de Entrevista - Jaime Paul Marchani Salas

### GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A JEFES DE DEPARTAMENTOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE SEDAPAR S.A. – AREQUIPA 2017

Buenos días (tardes/noches), somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando una investigación acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de operaciones de la empresa SEDAPAR S.A. - Arequipa 2017. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.

#### DATOS

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio:

Tiempo de la entrevista

De 0 a 5 años ☐

Inicio de entrevista: \_\_\_\_\_

De 5 a 10 años ☐

Fin de entrevista: \_\_\_\_\_

De 10 a 20 años ☐

De 20 a más ☐

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

Condiciones Físicas	Escala			
Reactivos	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
¿Cuál es la condición actual del material/equipo/herramienta/instrumento/maquinaria de trabajo que se le proporciona a usted y a los colaboradores?	X			
¿En qué medida la distribución del espacio contribuye al buen desenvolvimiento de las tareas?	X			
¿Considera que la iluminación y ventilación del ambiente de trabajo les permite desenvolverse eficientemente? ¿Por qué?	X			



¿Cuán importante usted considera que es mantener el área de trabajo ordenada y limpia durante la jornada? ¿Esto se cumple?	X			
--	---	--	--	--

Liderazgo	Escala			
Reactivos	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
¿De qué manera usted muestra poseer la autoridad necesaria para dirigir y delegar funciones?	X			
¿Cuán importante es el controlar las actividades de sus colaboradores? ¿Cómo lo hace?	X			
¿En su opinión, cuán fluida cree que es la comunicación con sus colaboradores?	X			
¿Le interesa conocer a sus colaboradores a un nivel personal? ¿Por qué?	X			
¿Cómo participan sus colaboradores en las tomas de decisiones?	X			

Motivación	Escala			
Reactivos	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
¿De qué manera brinda usted confianza a sus colaboradores?	X			
¿Cómo es que se les desarrolla profesionalmente en la empresa a sus colaboradores?	X			
¿Qué programas de reconocimiento emplean para los colaboradores?	X			
¿Qué opinión le merece el salario que perciben sus colaboradores? ¿Por qué?	X			

Compromiso	Escala			
Reactivos	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
¿De qué forma contribuye usted a crear identidad entre los colaboradores y la empresa?	X			
¿Cómo se refleja el compañerismo en su departamento del que es encargado?	X			
¿Cómo se asegura usted que la información que proporciona y recibe en su departamento es verídica y contrastable?	X			

¿De qué manera fomenta usted valores en el departamento del que es encargado?	X			
¿Qué valores son los más destacados?				

### DESEMPEÑO LABORAL

Evaluación del desempeño	Escala			
Reactivos	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
¿Qué tipo de evaluación del desempeño aplica en sus colaboradores? ¿Con qué frecuencia se realiza esta evaluación?	X			
Obtenidos estos resultados ¿Realiza una retroalimentación? ¿De qué manera?	X			

Nombres y apellidos: Paul Marchani Salas

Especialidad: Palareador Industrial y Público - Pedagogo

Labor que desempeña: Jefe de Palareos Públicos Inclusionales e Imagen.

Correo Electrónico: pmarchani2@ucop.edu.pe

Teléfono / Celular: 956260099

Fecha: 14/07/2014

  
Firma del Asesor  
DNI 42025390

  
LIC. PAUL MARCHANI SALAS  
Firma del Especialista  
DNI 29520522

## Anexo 16: Reglamento Interno

<p style="text-align: center;"><b>CAPITULO III DE LAS TARDANZAS</b></p> <p><b>Artículo 23.-</b> Para los efectos de control de asistencia y puntualidad, se considera tardanza el atraso en la hora de ingreso a la jornada de trabajo, conforme a las disposiciones de este capítulo.</p> <p><b>Artículo 24.-</b> Las tarjetas de control o registro de asistencia serán mantenidas en el fichero u oficina hasta 10 minutos después del horario de ingreso.</p> <p><b>Artículo 25.-</b> La base de cálculo a tomarse en cuenta, para efecto del no pago de la remuneración por tardanzas será la que corresponda a la remuneración ordinaria del trabajador.</p> <p><b>Artículo 26.-</b> El ingreso al Centro de Trabajo es a la hora que fije la Empresa. La Empresa concede a sus trabajadoras diez (10) minutos de tolerancia en la hora de ingreso, entendiéndose que pasado el tiempo de tolerancia, se considerará tardanza. Asimismo, el trabajador podrá acumular hasta 60 minutos en el mes por concepto de tolerancia, superados los cuales no podrá hacer uso de tal beneficio.</p> <p><b>Artículo 27.-</b> El trabajador que por causas que considerara justificadas, llegara pasados los 30 minutos, podrá solicitar su tarjeta de control al Jefe de Personal para someter su caso a consideración del Jefe del Sistema respectivo o quien haga sus veces, quien resolverá la justificación planteada, visando la tarjeta en caso de aceptación, para el ingreso a su labor.</p> <p><b>Artículo 28.-</b> La tolerancia en la hora de Ingreso constituye una autorización extraordinaria para casos especiales y eventuales; más no debe ser entendida como una autorización genérica para ser utilizada todos los días, sin límite alguno.</p>
--

*Fuente: Reglamento Interno SEDAPAR*

<p style="text-align: center;"><b>CAPITULO IV DE LAS ASISTENCIAS</b></p> <p><b>Artículo 32.-</b> La inasistencia al trabajo constituye incumplimiento de la principal obligación del trabajador, cual es la prestación del servicio; por tanto, releva a la empresa de su obligación de abonar la remuneración; salvo casos de excepción que señala la Ley</p> <p><b>Artículo 33.-</b> Las ausencias no reportadas durante la jornada de trabajo se consideran faltas injustificadas.</p> <p><b>Artículo 34.-</b> La no concurrencia del trabajador a cumplir regularmente sus labores, se considera inasistencia injustificada, con excepción de los casos en que previamente ha obtenido autorización escrita del superior.</p> <p><b>Artículo 35.-</b> Las inasistencias imprevistas y debidamente justificadas deberán ser reportadas por el trabajador a su Jefe inmediato y/o al Departamento de Personal y RR.HH, y/o a la Oficina de Bienestar Social en forma inmediata y por el medio más adecuado para los efectos de la regularización del permiso, siendo la hora límite de aviso hasta el vencimiento de la jornada del día en que aconteció el hecho imprevisto. Es potestad de la Empresa aceptar o no la justificación.</p> <p><b>Artículo 36.-</b> La inasistencia injustificada constituye falta disciplinaria. Que será sancionada conforme a ley.</p>
--

*Fuente: Reglamento Interno SEDAPAR*

**Artículo 46.-** La Empresa podrá compensar el trabajo prestado en sobretiempo con el otorgamiento de permiso o periodo de igual extensión al sobretiempo realizado.

*Fuente: Reglamento Interno SEDAPAR*

## **Anexo 17: Guía de usuarios SUNASS**

### **¿Qué aspectos se deben considerar en situaciones de emergencia?**

#### **La EPS está obligada a:**

- Proporcionar información acerca de las reparaciones y tareas de mantenimiento que deben realizarse por razones de emergencia.
- Suministrar el servicio de agua de manera gratuita y mediante camiones cisternas, si no se pudiera reparar el desperfecto en las tuberías en el plazo que establece la normativa (18 horas).
- Prestar servicios de emergencia con la rapidez y eficiencia que el caso requiera en un plazo no mayor a 24 horas.
- Informar a través de medios de comunicación, sobre los procedimientos a seguir en caso de modificación de la calidad del agua, para evitar que se ponga en riesgo la salud de la población.
- Dar un trato cortés y diligente al usuario, además de ofrecer respuestas adecuadas a consultas y reclamos.



*Fuente: Guía de usuario SUNASS*



## Anexo 18: Ponderación de indicadores

### Ponderación de Indicadores

Buenos días (tardes/noches), somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando una investigación acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de operaciones de la empresa SEDAPAR S.A. - Arequipa 2017, para lo cual agradeceremos pueda en base a su criterio, experiencia y cargo ponderar los siguientes indicadores.

VARIABLE	INDICADOR	SUB - INDICADORES	INSTRUMENTOS	ESCALAS	PONDERADO
VARIABLE DEPENDIENTE "DESEMPEÑO LABORAL"	INCIDENCIAS	• Número de partes atendidos en un periodo dado.	• Revisión documental.	1 = bajo 2 = regular bajo 3 = regular alto 4 = alto	30%
	PUNTUALIDAD	• Registro de hora de ingreso en un periodo dado.	• Revisión documental.	1 = puntual 2 = regular 3 = impuntual	12%
	ABSENTISMO	• Registro de inasistencias en un periodo dado.	• Revisión documental.	1 = no absentismo 2 = absentismo justificado 3 = absentismo injustificado 4 = ambas	8%
	TIEMPO DE ESPERA	• Tiempo que le toma al operador llegar a la incidencia.	• Revisión documental.	1 = bajo 2 = regular bajo 3 = regular alto 4 = alto	23%
	TIEMPO DE ATENCIÓN	• Tiempo que le toma al operador atender y solucionar la incidencia.	• Revisión documental.	1 = bajo 2 = regular bajo 3 = regular alto 4 = alto	27%

100 %

Nombres y apellidos: Mario Luna Llerena

Labor que desempeña: Gerente de Operaciones

Empresa: SEDAPAR S.A.

Correo Electrónico: mluna@sedapar.com.pe

Fecha: 13 de Noviembre del 2017

FIRMA

DNI: 23847453